

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES

VOLUME 1, NUMÉRO 2 Prix 10,00 \$ / 50 FF

Été 1992

La consultation : stratégies pour les années 1990

René Houle et Jacques Grisé

L'éthique au service de la décision technologique

J. Nicolas Kaufmann

Les PME dans le Marché unique européen

Henri Capron et Évelyne Hespel

Dossier enseignement de la gestion

L'heure juste dans la formation en management

Gilles Paquet

La méthode des cas en gestion: apprentissage ou cercle vicieux

Omar Aktouf

Serpents secs et grenouilles bouillies : se dépasser ou être dépassés

Robert Poupart

Évaluation des besoins en gestion chez Alcan Aluminium Limitée

Charles Lebrun

Enseigner et pratiquer en gestion : la tête dans les nuages et les pieds sur terre

Léontine Rousseau

Formation et recherche : le chaînon manquant

Sophie Wilshire

Les universités préparent-elles

à relever les défis du monde des affaires des années 90 ?

Annette Ribordy et Eugène Kaciak

L'entrepreneurship au Québec

Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship

Paul-Arthur Fortin

Innovation en gestion

Les nouvelles formes de gestion flexible du travail

Brahim Meddeb

Interview

Eisuke Toyama, président de Nissan

André Briand

État de la recherche

Les systèmes d'information dans les PME: synthèse et apport de la recherche

Louis Raymond et Samir Blili

SOMMAIRE

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES

Une publication du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi

Comité de direction

Directeur :
Gilles Saint-Pierre

Directeurs adjoints :
André Briand et Pascal Pecquet (France)

Responsable des recensions :
Denis Martel

Responsable de la commercialisation :
Yves Lachance

Attachée à l'édition :
Normande Lapointe

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin
Université de Sherbrooke

Louis Dussault
Université du Québec à Chicoutimi

Louis-Jacques Filion
Université du Québec à Trois-Rivières

Paul-Arthur Fortin
Fondation de l'Entrepreneurship

Yvon Gasse
Université Laval

Richard-Marc Lacasse
Université du Québec à Rimouski

Michel Marsan
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Gilles Paquet
Université d'Ottawa

Mise en page:
Fircograph, concepteur, imprimeur

La consultation : stratégies pour les années 1990	5
René Houle et Jacques Grisé	
L'éthique au service de la décision technologique	14
J. Nicolas Kaufmann	
Les PME dans le Marché unique européen ou quelques leçons pour les PME québécoises	28
Henri Capron et Évelyne Hespel	
Dossier enseignement de la gestion (André Briand)	40
L'heure juste dans la formation en management	41
Gilles Paquet	
La méthode des cas en gestion: apprentissage ou cercle vicieux	53
Omar Aktouf	
Serpents secs et grenouilles bouillies : se dépasser ou être dépassés	66
Robert Poupart	
Évaluation des besoins en gestion chez Alcan Aluminium Limitée	75
Charles Lebrun	
Enseigner et pratiquer en gestion : la tête dans les nuages et les pieds sur terre	80
Léontine Rousseau	
Formation et recherche : le chaînon manquant	92
Sophie Wilshire	
Les universités préparent-elles à relever les défis du monde des affaires des années 90	105
Annette Ribordy et Eugène Kaciak	
L'entrepreneurship au Québec.	119
Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship	119
Paul-Arthur Fortin	
Innovation en gestion	125
Les nouvelles formes de gestion flexible du travail	125
Brahim Meddeb	
Interview.	143
Eisuke Toyama, président de Nissan	143
André Briand	
État de la recherche.	146
Les systèmes d'information dans les PME: synthèse et apport de la recherche	146
Louis Raymond et Samir Blili	
Pour en savoir plus sur les organisations	167
Résumé des articles	169
Biographie des auteurs	173

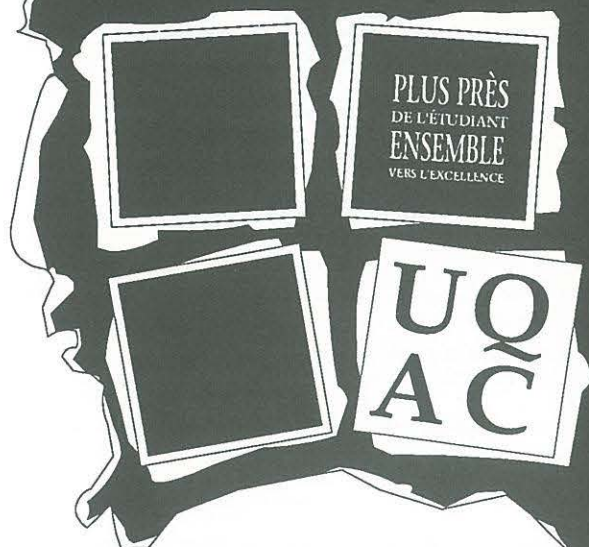
Cette revue est publiée grâce à une aide de : – L'Université du Québec à Chicoutimi
– La Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi
– La Fondation de l'Entrepreneurship du Québec

La *Revue Organisation* est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'université et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi qu'aux étudiants de deuxième et de troisième cycle dans ces domaines d'étude.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, ainsi que sur la publication de réflexions et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la *gestion* des organisations. De plus, elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles. Elle soutient des manifestations dans ce sens.

Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

ISSN 1188-228X



MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

La maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Chicoutimi: une maîtrise originale, souple et reconnue mondialement.

Une maîtrise originale parce que ce programme répond à une demande bien spécifique des différents milieux de travail. D'abord pour répondre aux besoins d'acquérir des connaissances de la part des ingénieurs responsables de grands travaux de construction mais également au niveau des activités industrielles ou gouvernementales comportant de la recherche et du développement de nouveaux produits, de capitaux, de projets majeurs d'ingénierie et de mégaprojets de construction. De plus, le gestionnaire de projet est appelé à réaliser de nouveaux concepts de formation et de création de programmes sociaux.

Une maîtrise souple, en raison de la possibilité de la poursuivre dans chacune des constituantes de l'Université du Québec et par la possibilité qu'a un étudiant de faire un travail dirigé ou de compléter le programme par des cours optionnels.

Une maîtrise reconnue mondialement par les experts du Project Management Institute (P.M.I.) aux États-Unis depuis septembre 1988.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Note de la rédaction

Ce numéro de la *Revue Organisation* porte principalement sur la question de l'enseignement de la gestion à l'université. Cette problématique a été discutée lors d'un colloque qui s'est tenu en novembre dernier, à Chicoutimi. Plusieurs des communications présentées lors de cette rencontre ont servi de base à des articles. Un constat s'impose à la lecture de ce dossier : les professeurs d'université sont capables de réflexion critique sur leur profession; ils manifestent une volonté de dépasser un certain corporatisme qui existe dans la plupart des professions.

Dans ce numéro, Brahim Meddeb présente un article sur la gestion flexible du travail, une innovation dans le domaine de la gestion. René Houle et Jacques Grisé, pour leur part, présentent la suite de l'article sur les services-conseils, tandis que Henri Capron et Évelyne Hespel analysent la place des PME dans le marché unique européen. Le philosophe Kaufmann pose ensuite la question : la morale se mesure-t-elle? Des

articles de gestionnaires professionnels complètent ce dossier.

Pour notre interview habituelle, nous avons rencontré le président-directeur général de Nissan Canada, monsieur Eisuke Toyama. Deux nouvelles chroniques s'ajoutent à notre revue. Paul-Arthur Fortin, directeur général de la Fondation de l'entrepreneurs du Québec, présentera régulièrement une chronique sur l'entrepreneurs. De plus, nous comptons présenter, à chaque numéro, une description de l'état de la recherche sur un aspect de la gestion. Les professeurs Raymond et Blili dressent, dans ce numéro, une synthèse de la recherche actuelle sur les systèmes d'information dans les PME.

Bref, un numéro varié qui soulève des questions d'actualité et, quelquefois, parvient même à y répondre.

Gilles Saint-Pierre

Les relations du travail au Québec

Jean Gérin-Lajoie

Les relations du travail au Québec



gaëtan morin
éditeur

Jean Gérin-Lajoie, Ph.D. (économie), est professeur agrégé à l'École des Hautes Études Commerciales où il enseigne les relations du travail depuis 1984. Syndicaliste engagé pendant trente ans, il a été directeur québécois du syndicat des Métallurgistes et vice-président de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. Ses activités syndicales lui ont valu, en 1980, un doctorat honorifique de l'Université du Québec. En 1983 et 1984, il a également fait partie de la Commission consultative sur le travail et sur la révision du Code du travail.

Les relations du travail sont un sujet complexe, préoccupant, voire irritant. Pourtant, peu d'ouvrages québécois font le tour de la question et en traitent de façon simple. Le présent livre constitue une introduction au domaine des relations du travail au Québec. Son but est de mettre en relief les effets de celles-ci sur la gestion, ainsi que les enjeux en présence pour tous les acteurs concernés : les employés, les dirigeants, les entreprises et la société dans son ensemble.

L'organisation de ce livre est simple. Dans un premier temps, on y explore le système des relations du travail tel qu'il a été tracé par le législateur. Dans un second temps, on y décrit la façon dont se vivent concrètement les relations du travail au sein de l'entreprise.

Tout au long de l'ouvrage, pour mieux éclairer son propos, l'auteur met en parallèle les relations du travail dans des entreprises syndiquées et non syndiquées. Le contenu déborde donc le seul cadre des relations patronales-syndicales, qui suppose la présence d'un syndicat.

Ce livre s'adresse à trois types de lecteurs. D'abord et avant tout, à l'étudiant en gestion ou en administration qui souhaite connaître l'incidence des relations du travail sur sa future situation professionnelle et sur la santé interne ou externe des entreprises où il sera appelé à travailler. En second lieu, à tous ceux qui se préoccupent du bien-être et de l'avenir de la société dans laquelle ils vivent, de même que des enjeux des relations du travail. Finalement, à tout praticien en relations du travail, qu'il soit dirigeant, cadre intermédiaire, superviseur, militant syndical ou conseiller.

gaëtan morin
éditeur

C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉBEC, CANADA, J4B 5E6
TÉL.: (514) 449-2369 TÉLÉC.: (514) 449-1069

La consultation : stratégies pour les années 1990

René Houle
Jacques Grisé

Ce texte fait suite à un premier article paru récemment dans cette revue (vol. 1, n° 1). À partir d'une recension des écrits parus au cours des dix dernières années, cet article analysait l'évolution du secteur des services- conseils et identifiait dix enjeux majeurs pour les années 1990, soit :

1. gérer sa croissance;
2. développer ses compétences;
3. positionner clairement ses services;
4. se diversifier et se spécialiser;
5. identifier les marchés prometteurs;
6. internationaliser ses opérations;
7. s'impliquer à fond dans les changements organisationnels;
8. faire participer le client;
9. assurer un service de qualité supérieure;
10. adopter un comportement éthique.

Pour compléter cette analyse et lui donner un caractère plus concret, nous avons demandé aux cabinets-conseils quelles stratégies ils comptaient adopter pour relever à ces défis¹.

Après avoir décrit succinctement la méthodologie utilisée, nous retracerons brièvement l'évolution récente des services-conseils. Nous brosserons ensuite un tableau des stratégies que comptent utiliser les firmes-conseils d'ici l'an 2000. Enfin, nous identifierons les tendances qui semblent les plus nettement définies.

MÉTHODOLOGIE

Quinze entrevues semi-structurées, d'une durée moyenne d'une heure, ont été réalisées entre le 31 juillet et le 13 août 1991. Les quinze firmes qui ont participé à cette étude figurent parmi les quarante-

sept plus grandes firmes du Québec, pour ce qui est du nombre d'employés. Sept d'entre elles sont d'origine comptable (Caron Bélanger Ernst & Young, Laliberté Lanctôt Coopers & Lybrand, le Groupe Mallette Maheu, Groupe-conseil KPMG Inc. / PMS & K, Price Waterhouse, Raymond Chabot Martin Paré et Samson Bélair Deloitte & Touche), trois œuvrent en marketing et stratégie (Cogem International, le Groupe SECOR et Zins Beauchesne), deux autres offrent des services en informatique (Groupe CGI et Groupe LGS) et les trois dernières sont spécialisées en rémunération (Groupe Hay), en actuariat (Groupe SOBECO) et en management (Groupe CFC).

ÉVOLUTION DU SECTEUR DU CONSEIL

Le secteur du conseil est en forte progression depuis les années 70 en dépit d'un ralentissement dans certains secteurs, depuis quelques années. Le grand nombre de fusions et d'acquisitions et la multiplication des firmes-conseil œuvrant dans des niches ultra-spécialisées ont entraîné une bipolarisation dans ce secteur.

Le grand nombre de fusions et d'acquisitions et la multiplication des firmes-conseil œuvrant dans des niches ultra-spécialisées ont entraîné une bipolarisation dans ce secteur.

Les clients, aujourd'hui mieux formés, retiennent les services des cabinets-conseils qui sont en mesure de leur offrir des services spécialisés. Ils ne se

contentent plus de rapports volumineux; ils exigent plutôt une implication dans l'implantation des solutions. Ils sont d'autant plus exigeants qu'ils doivent faire face à une concurrence étrangère toujours plus vive et à une technologie de plus en plus complexe.

L'offre des services-conseils a également évolué en fonction de la structure du marché et des besoins de la clientèle. La spécialisation permet de répondre aux besoins plus pointus des clients et facilite la différenciation des services, ce qui est de toute première importance à l'heure de la généralisation des services-conseils. La forte compétition qui a provoqué la concentration de l'offre a incité les cabinets d'envergure à «s'industrialiser», c'est-à-dire à standardiser leurs services, ce qui leur a permis de réaliser des gains importants sur le plan de la productivité. Pour affronter la globalisation des marchés et pour servir adéquatement la clientèle qui exporte et s'établit à l'extérieur du pays, les cabinets-conseils se sont donnés une envergure internationale. Finalement, pour augmenter leur part de marché et faire face au phénomène du *one-stop-shop*, la majorité des firmes-conseils ont multiplié les services offerts.

DES STRATÉGIES NOVATRICES, UNE APPROCHE PRUDENTE

De façon générale, les personnes-ressources rencontrées nous ont présenté des plans stratégiques précis et très novateurs, voire avant-gardistes. Il s'agit néanmoins d'un marché difficile, et plusieurs firmes se montrent prudentes quant aux projets d'investissement à venir, en raison d'expériences pénibles vécues au cours des dernières années. Dans l'ensemble, il est possible de dégager des grandes tendances, malgré des variations sensibles d'un type de cabinet-conseil à un autre.

Gérer sa croissance

Les cabinets-conseils ont connu, dans l'ensemble, une forte croissance au cours des dix dernières années. Les personnes interrogées ont affirmé, à l'unanimité, que la période des fusions et des acquisitions spectaculaires était terminée. Cependant, les acquisitions régionales intéressent

toujours. Denis Labrèche, associé de Caron Bélanger Ernst & Young, nous confiait que, depuis 1984, cette firme a fusionné avec quatre cabinets de la banlieue de Montréal (Laval, Rive Sud, Granby et Sainte-Thérèse). Cette stratégie est aussi celle de Laliberté Lanctôt Coopers & Lybrand, comme l'affirme Jean Lanctôt (associé et directeur). Cette dernière firme a récemment acquis des compétiteurs établis en Alberta et dans les Maritimes. Le Groupe CGI a, pour sa part, diversifié ses opérations en acquérant des firmes à Ottawa, Vancouver et dans les états du Maine, du Connecticut et du New-Hampshire. Enfin, le Groupe SOBECO, qui a récemment acquis une firme spécialisée en informatique et ressources humaines à Calgary et une autre spécialisée en actuariat et avantages sociaux à Frédéricton, compte se donner une véritable envergure nationale en maintenant cette stratégie.

Les personnes interrogées ont affirmé, à l'unanimité, que la période des fusions et des acquisitions spectaculaires était terminée.

Une autre méthode consiste à conclure des alliances stratégiques. L'associé principal et directeur général du Groupe CFC, Serge Baron, rapporte que, après avoir fermé ses bureaux de Hull et de Chicoutimi pour consolider ses opérations à Québec, à Montréal, à Trois-Rivières, à Alger et en Malaisie, la firme a conclu un grand nombre d'alliances nationales et internationales. Ces alliances visaient à accentuer son caractère international et à lui procurer une expertise dans des domaines aussi spécifiques que la qualité totale dans le secteur de l'imprimerie. Il en est de même pour le Groupe Mallette Maheux qui a conclu des alliances stratégiques avec de nombreux cabinets, dont CRC Sogerma Inc. (consultation internationale), Adcoges (conseil en génie industriel) et Jacques G. Parent (actuariat). Le Groupe SECOR compte également privilégier cette approche et s'apprête actuellement à conclure une entente stratégique majeure avec des cabinets européens et américains. Enfin, comme nous le confiait Jacques Cloutier, associé du Groupe SOBECO, les futures alliances internationales devront être plus formelles que par le passé, si elles veulent obtenir les résultats escomptés.

La croissance interne constitue une autre stratégie. Jacques Plante, associé de Samson Bélair Deloitte & Touche, nous confiait que l'heure est à la consolidation et à la rationalisation à la suite des fusions des firmes Samson Bélair, Touche Ross et Deloitte, Haskins & Sells. Raymond Chabot Martin Paré a doublé le nombre de ses conseillers en administration depuis cinq ans ; elle compte sur le développement de certains marchés régionaux pour augmenter ses effectifs – tout en maintenant sa politique d'engagement de personnel doté d'une solide expérience – et appuyer la croissance des secteurs en évolution. Pour être en mesure de contrôler étroitement la qualité de chacune des nouvelles ressources et pour faciliter leur intégration au groupe de travail, Robert Nadeau, associé responsable de bureau chez Groupe-conseil KPMG Inc./PMS & K, de même que Jean-Pierre Moisan, associé chez Price Waterhouse, déclaraient tous deux privilégier l'engagement d'individus possédant une vaste expérience plutôt que l'acquisition de nouvelles entreprises.

Enfin, Gérard Virthe, président de Cogem International soutenait que dans les services-conseils, la taille n'est pas nécessairement synonyme d'économies d'échelle. La stratégie de Cogem est de scinder chacune des entreprises du groupe en unités spécialisées, de manière à assurer un suivi constant et une qualité supérieure.

Développer ses compétences

Tous les cabinets-conseils comptent accroître la compétence de leur main-d'œuvre en engageant des consultants qui répondront davantage à des critères d'excellence et en préconisant une meilleure formation. Jean-Claude Couture, vice-président du Groupe LGS, insiste sur l'importance de la formation technique, mais surtout sur la gestion de la relation «conseiller-client». Chez Price Waterhouse et le Groupe CGI, on s'assure que la formation donnée aux consultants corresponde aux intérêts personnels et au plan de carrière de chaque individu et qu'elle puisse leur servir, à court ou à moyen terme, dans leurs relations avec les clients.

Chez Raymond Chabot Martin Paré, le développement des habiletés passe par l'identification d'objectifs de développement à court et à moyen termes pour chaque professionnel et le

choix de moyens pertinents pour atteindre ces objectifs. Les interventions pluridisciplinaires constituent, par ailleurs, l'occasion rêvée pour les professionnels d'accroître leur vision globale des problèmes de gestion de l'entreprise.

Afin de conserver les meilleurs éléments, on estime, chez Laliberté Lanctôt Coopers & Lybrand, qu'il est opportun de bien faire connaître les avantages de la carrière de consultant : carrière difficile, mais combien stimulante!

Afin de favoriser l'échange de connaissances entre les différents pays, Caron Bélanger Ernst & Young permet à un plus grand nombre de conseillers de participer à un programme volontaire d'échanges avec des bureaux situés à l'étranger (Australie, France, Etats-Unis, etc.). Le Groupe SECOR, qui compte parmi ses cinquante-cinq professionnels, sept docteurs et trente-sept titulaires de maîtrise spécialisés dans des domaines très variés, a pour objectif de continuer à recruter les meilleurs éléments des universités québécoises et d'excellents éléments d'universités étrangères. Le Groupe Hay n'hésite pas à envisager les mutations d'associés et de conseillers à travers le monde dans le but d'obtenir une concentration de compétence proportionnelle aux besoins de développement de nouveaux services. Finalement, les employés du Groupe-conseil KPMG Inc. / PMS & K sont propriétaires à 100% de l'entreprise, ce qui contribue à les motiver et à développer leur sentiment d'appartenance.

Positionner clairement ses services

Concurrence oblige : plus que jamais, il est essentiel pour les cabinets-conseils, de privilégier une mise en marché professionnelle et efficace. Délaissant la publicité et l'instauration d'une force de vente, la majorité des cabinets comptent assurer la visibilité de leur entreprise en s'impliquant à fond dans les associations professionnelles. Les associés des cabinets seront donc appelés à publier des livres et des articles, à organiser et à donner des conférences sur des sujets relevant de leur spécialité.

D'autres stratégies seront également mises de l'avant. Caron Bélanger Ernst & Young compte sur la sélection de conseillers compétents, ayant également une formation en marketing. Le Groupe CGI a mis en place un système qui fera en sorte que tous les

consultants seront informés rapidement des avantages concurrentiels de l'entreprise (méthodes, nouvelles technologies, alliances, réalisations particulières). Cogem International, Zins Beauduchesne, Raymond Chabot Martin Paré et Groupe-conseil KPMG Inc. / PMS & K misent d'abord et avant tout sur l'entière satisfaction des clients.

Délaissant la publicité et l'instauration d'une force de vente, la majorité des cabinets comptent assurer la visibilité de leur entreprise en s'impliquant à fond dans les associations professionnelles.

Se diversifier et se spécialiser

En raison de la complexité de plus en plus grande de l'environnement (fiscalité, informatique, automatisation etc.), les interventions des consultants sont devenues plus spécifiques. C'est pour s'ajuster à cette évolution de la demande que l'offre s'est considérablement spécialisée depuis quelques années. Paradoxalement, la saturation de certains marchés, le besoin de croître et le phénomène du *one-stop-shop* incitent plusieurs cabinets à diversifier leurs opérations.

Au cours des années 80, certaines firmes qui avaient étendu la gamme de leurs services ont par la suite fait marche arrière. C'est le cas notamment du Groupe CGI qui a tenté de se diversifier en mettant sur pied ou en acquérant des cabinets œuvrant dans le domaine des communications, des relations publiques, de la gestion par intérim et des relations de travail. Afin de mieux servir ses clients, CGI s'est départi de ces entreprises pour en acquérir d'autres, œuvrant plutôt dans des secteurs connexes. L'achat d'Interliteck, une firme spécialisée, entre autres, dans les systèmes sécuritaires du domaine de la défense, lui a permis d'accéder au rang de leader canadien. La nécessité de se spécialiser davantage et de se diversifier uniquement dans des domaines connexes fait presque l'unanimité. Robert Gervais, directeur général du Groupe Hay, à Québec, nous confiait que le très haut degré de pénétration du marché dans sa niche traditionnelle (qui est la

rémunération), oblige l'entreprise à se diversifier pour croître. Cependant, il ne s'agit pas d'éparpiller; le Groupe Hay s'efforcera simplement, dans les prochaines années, de mettre en marché des services de planification et de développement des ressources humaines, de même que des programmes d'efficacité organisationnelle. Il n'est aucunement question d'offrir des services dans un champ d'activité autre que celui de la gestion des ressources humaines.

La spécialisation des services-conseils se fait non seulement en limitant les champs d'intervention, mais également en développant une expertise particulière dans des secteurs d'activité spécifiques.

La spécialisation des services-conseils se fait non seulement en limitant les champs d'intervention, mais également en développant une expertise particulière dans des secteurs d'activité spécifiques. Par exemple, Cogem International s'est spécialisée dans les services et les produits de grande consommation (services financiers, commerce au détail, alimentation, pharmacie, quincaillerie, meubles, hôtellerie etc.) et laisse à d'autres le marché des produits industriels. Comme nous le confiait son président Michel Zins, tout en œuvrant de façon générale en analyse et planification marketing, la firme Zins Beauduchesne & Associés a concentré ses efforts, jusqu'à présent, dans quatre secteurs, soit les secteurs industriel, touristique, forestier et agro-alimentaire. Ce phénomène de spécialisation s'accroîtra très certainement dans un avenir rapproché. Non seulement le discours des associés interrogés va-t-il dans ce sens, mais l'analyse des brochures publicitaires révèle l'importance, pour les firmes, de livrer un message clair aux clients potentiels. Pour ce faire, les brochures mentionnent souvent le nom des clients et le type d'intervention effectuée.

Les moyens utilisés pour se «multispécialiser» sont variés : acquisition de firmes concurrentes, engagement de personnel expérimenté, spécialisé dans un domaine d'intervention ou dans un secteur d'activité convoité, échange de personnel entre

succursales d'une même firme, etc. Groupe-conseil KPMG Inc. / PMS & K a mis en place une structure très décentralisée formée de petites unités spécialisées. Enfin, pour assurer une «multispécialisation» plus efficace, le Groupe CFC a complètement modifié la structure de l'entreprise en remplaçant la structure régionale (Québec, Montréal, Trois-Rivières) par une structure basée sur les services (formation sur mesure, conseil en management, système d'organisation et de gestion de la qualité totale).

Le besoin de découvrir de nouveaux marchés et de nouveaux fournisseurs et la nécessité de se préparer à affronter des concurrents américains plus agressifs s'intensifieront au cours des prochaines années.

Identifier les marchés prometteurs

Les personnes rencontrées sont demeurées discrètes sur les opportunités de marchés qu'elles ont pu identifier. Néanmoins, quelques champs d'intervention prometteurs ont pu être identifiés. Selon Pierre Vinet, vice-président du Groupe CGI, la nécessité de protéger l'environnement s'accroîtra au cours des prochaines années. Le Groupe CGI, est le maître d'oeuvre d'un projet mobilisateur dans ce domaine. Pour sa part, Gilles Roy, associé et vice-président exécutif du Groupe Mallette Maheu, considère que les entreprises canadiennes ne font que commencer à prendre conscience du nouveau contexte concurrentiel découlant du traité de libre-échange canado-américain. Le besoin de découvrir de nouveaux marchés et de nouveaux fournisseurs et la nécessité de se préparer à affronter des concurrents américains plus agressifs s'intensifieront au cours des prochaines années. En matière de gestion des ressources humaines, on prévoit, chez le Groupe Hay, que les programmes de rémunération au rendement – pour les cadres – continueront à être en demande; la situation concurrentielle exigera une grande implication de la part de ces derniers. Cependant, la situation économique difficile a terni la réputation de ces programmes (pas de profits, pas

de primes) et, pour obtenir du succès, les conseillers en gestion devront proposer des formules qui tiennent compte de cette réalité.

Internationaliser ses opérations

Avec la globalisation des marchés, les cabinets-conseils qui seront en mesure d'offrir une expertise internationale disposeront d'un avantage concurrentiel certain. A cet égard, il est clair que les firmes d'origine comptable ont une avance considérable, car elles peuvent s'appuyer sur un réseau international bien implanté (par exemple, les 800 bureaux de Poissant Thibault Peat Marwick Thorne, auxquels est affilié le Groupe-conseil KPMG Inc. / PMS & K), même s'il est difficile de dire jusqu'à quel point elles l'utilisent. Raymond Chabot Martin Paré a ouvert ses premiers bureaux à l'étranger en 1982 pour être en mesure de conseiller les investisseurs étrangers désirant s'établir en Amérique du Nord et pour mieux assister ses clients canadiens souhaitant internationaliser leurs opérations. Cette firme dispose aujourd'hui de huit bureaux à l'étranger (Belgique, Espagne, Etats-Unis, France, Italie et Suisse).

Avec la globalisation des marchés, les cabinets-conseil qui seront en mesure d'offrir une expertise internationale disposeront d'un avantage concurrentiel certain.

Certaines firmes réussissent à percer les marchés étrangers sans devoir supporter les coûts fixes occasionnés par l'ouverture de bureaux à l'étranger. C'est le cas de Cogem International dont 55 % des recettes, en 1990, provenaient de l'extérieur, alors que les ventes étaient faites à partir des bureaux de Montréal.

Si l'on en croit Alain Cousineau, président du Groupe SECOR, des géants américains, comme Bain & McKinsey, sont sur le point de s'implanter à Montréal. Pour être en mesure de relever le défi de l'internationalisation, SECOR s'apprête à conclure des alliances stratégiques avec des cabinets étrangers. Le Groupe CFC, qui possède des bureaux en Malaisie et en Algérie et qui intervient également dans

plusieurs pays africains de même qu'au Costa Rica, a regroupé ses activités à l'étranger sous CFC International (dont le siège social est à Montréal) afin d'assurer une meilleure gestion.

Si l'internationalisation est un défi pour le moins palpitant, il n'en demeure pas moins que c'est une activité risquée. Les investissements en U.R.S.S effectués par Laliberté Lanctôt Coopers & Lybrand, Raymond Chabot Martin Paré et Caron Bélanger Ernst & Young nous rappellent que, si le potentiel des pays de l'Est semble élevé, l'instabilité politique est un facteur qu'on ne peut ignorer...

S'impliquer à fond dans les changements organisationnels

On a longtemps reproché aux consultants de se contenter de remettre des rapports proposant des recommandations peu réalistes. Depuis quelques années toutefois, les clients sont plus exigeants et l'on voit des cabinets s'impliquer davantage dans l'implantation des solutions proposées. C'est le cas, notamment, du Groupe Mallette Maheu qui s'implique dans la gestion de la productivité et dans l'aide au développement de marchés auprès de ses clients. Ce cabinet s'implique à fond dans les changements organisationnels effectués auprès de ses clients; il en fait même sa marque de commerce. Même son de cloche chez Price Waterhouse, qui n'hésite pas à s'impliquer à fond dans l'assistance au niveau opérationnel. Par exemple, en plus d'avoir participé à l'élaboration de la stratégie des Magasins M, Price Waterhouse s'est également impliqué dans l'assistance au niveau opérationnel pour assurer une gestion efficace du changement.

Depuis quelques années toutefois, les clients sont plus exigeants et l'on voit des cabinets s'impliquer davantage dans l'implantation des solutions proposées.

La méthodologie élaborée par Raymond Chabot Martin Paré en vue d'aider ses clients à augmenter l'efficacité de leur gestion prévoit de mettre à

contribution, entre autres, des spécialistes en gestion du changement. Ceux-ci accompagneront l'entreprise tout au long du processus, permettant ainsi aux gestionnaires de s'identifier pleinement aux modifications et de se préparer à en contrôler l'évolution.

Tous les représentants des firmes-conseils qui ont participé à l'étude nous ont confié qu'ils considéraient l'implication dans l'implantation des solutions comme un enjeu important, sauf ceux des trois cabinets spécialisés en marketing. Selon ces derniers, les clients possèdent les compétences requises pour assumer la gestion du changement: ils ont d'abord et avant tout besoin d'un rapport d'expert. Il est possible que la nature des mandats confiés à ce type de consultants nécessite d'abord un travail d'analyse, mais peut-être une plus grande implication serait-elle également la bienvenue...

Faire participer le client

Pour le Groupe CGI, la meilleure façon d'assurer le transfert des connaissances du cabinet au client consiste à intégrer des membres du personnel de l'entreprise à l'équipe de consultants responsable de la réalisation des projets. Le Groupe-conseil KPMG Inc. / PMS & K insiste d'abord sur l'importance de définir, dès le départ, les responsabilités de chacune des parties impliquées dans le dossier. Pour être en mesure d'agir comme catalyseur et d'orienter l'intervention vers la gestion des processus, ce cabinet travaille beaucoup avec les cadres intermédiaires, car c'est à leur niveau que la résistance au changement est la plus grande. Afin de s'assurer qu'on s'entende bien sur la définition du problème, le Groupe CFC met régulièrement sur pied, de concert avec ses clients, des comités conjoints de diagnostic. De plus, l'objectif ultime demeure la participation du client: par exemple, on enseignera aux cadres comment former les employés, au lieu de former les employés directement. Enfin, Daniel Williams, associé et directeur des services-conseils chez Raymond Chabot Martin Paré, fait ressortir toute l'importance de la démarche participante en affirmant qu'une solution n'est valable qu'à la condition que le client puisse s'identifier à cette solution, par la participation des employés concernés à l'élaboration et à la mise en œuvre des changements organisationnels.

Assurer un service de qualité supérieure

La complexité de plus en plus grande des besoins des clients et la forte concurrence des services-conseils ont incité plusieurs firmes à s'interroger sur la qualité des services offerts et à poser des gestes concrets pour l'améliorer. Outre le fait d'engager de façon plus sélective et d'assurer une formation continue aux conseillers, on sent, chez les consultants, la volonté de bâtir des relations à plus long terme avec leurs clients.

La complexité de plus en plus grande des besoins des clients et la forte concurrence des services-conseils ont incité plusieurs firmes à s'interroger sur la qualité des services offerts et à poser des gestes concrets pour de l'améliorer.

Un fait demeure surprenant : sept des quinze cabinets-conseils (40 %) ayant participé à l'étude (Groupe-conseil KPMG Inc. / PMS & K, Le Groupe Mallette Maheux, Caron Bélanger Ernst & Young, Raymond Chabot Martin Paré, le Groupe CFC, le Groupe CGI et le Groupe LGS) s'affairent présentement à mettre sur pied un programme de qualité totale ou l'ont fait récemment. Dans certains cas, l'implantation d'un tel programme nécessite plusieurs années d'efforts soutenus. Ces programmes comprennent toujours des mécanismes fort intéressants qui permettent de connaître rapidement, pour chaque mandat rempli, le degré de satisfaction des clients.

D'autres stratégies novatrices sont mises de l'avant pour assurer une qualité supérieure et atteindre l'excellence. Le Groupe LGS met l'accent sur l'analyse des besoins, tente d'uniformiser ses méthodes de travail tout en valorisant la créativité, et insiste pour que tous les gestionnaires (y compris, de son propre aveu, le président Raymond Lafontaine), délaissent périodiquement leurs fonctions pour remplir eux-mêmes certains mandats. Il s'agit là d'une excellente façon d'offrir au client des services de qualité, de se maintenir à jour et d'améliorer la relation conseiller-client.

Le Groupe Hay, pour sa part, met l'accent sur le diagnostic et la compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise. En effet, dans une optique de service optimal, la demande du client doit être traitée dans un contexte personnalisé.

Adopter un comportement éthique

Il va sans dire que toutes les firmes-conseils se sentent concernées par l'épineuse question de l'éthique professionnelle. Cependant, il n'en existe pas de définition commune et les moyens mis en œuvre pour assurer un comportement éthique varient sensiblement d'un cabinet à l'autre. Neuf des quinze cabinets interrogés se sont dotés d'un code de déontologie. Parmi les codes les plus utilisés, on retrouve ceux de l'Institut canadien des conseillers en management (ICCM) et de l'Institut des conseillers en management du Québec (ICAQ), de même que les codes « maison » élaborés par les cabinets eux-mêmes. Certaines firmes-conseil, comme Raymond Chabot Martin Paré, démontrent une volonté ferme d'adopter un comportement éthique et se réfèrent parfois à plusieurs codes de déontologie dans la réalisation de mandats complexes, nécessitant l'intervention de professionnels de disciplines variées.

Les firmes qui n'utilisent pas de code de déontologie ont paru étonnées, parfois même embarrassées, qu'on les interroge à ce sujet.

Pour assurer un comportement éthique, non seulement de la part des employés mais également de la profession en général, plusieurs consultants du Groupe SOBECO siègent à certains comités de l'Institut canadien des actuaires (ICA) tandis que le président de SOBECO, Jean-Louis Gauvin, siège personnellement au comité de discipline.

Les firmes qui n'utilisent pas de code de déontologie ont paru étonnées, parfois même embarrassées qu'on les interroge à ce sujet. Certaines de ces firmes disposaient tout de même de mécanismes pour assurer un minimum d'éthique comme, par exemple, le fait de faire signer par les consultants un contrat comportant des règles de conduite ou de veiller à éviter les conflits d'intérêts.

CONCLUSION

Le secteur du conseil évolue très rapidement. Les changements technologiques, la mondialisation des marchés et les exigences toujours plus grandes des clients – aujourd'hui mieux formés – accentuent chaque jour la pression exercée sur les consultants.

L'importance des enjeux est perçue différemment selon les cabinets et selon la nature des services offerts. Ce qui ressort le plus de cette étude est le nombre impressionnant des stratégies que comptent utiliser les conseillers pour demeurer à la fine pointe du conseil. Il faut s'attendre de plus à ce que d'autres réalités, comme le travail en équipes multidisciplinaires et l'augmentation du nombre de femmes associées, deviennent, au cours des prochaines années, des enjeux importants. Le plus difficile sera sans doute de relever les nombreux défis que nous avons identifiés et d'offrir des services sur mesure à des clients plus avertis qui en demandent toujours plus, tout en prenant les moyens pour atteindre un niveau acceptable de rentabilité.

Notes et références

1. Avec l'aimable collaboration des firmes : Caron Bélanger Ernst & Young, Cogem International Inc., Laliberté Lanctôt Coopers & Lybrand, Le Groupe CFC, Le Groupe CGI, Le Groupe Hay, Le Groupe LGS, Le Groupe Mallette Maheu, Groupe SECOR Inc., Groupe SOBECO, Groupe-conseil KPMG Inc./PMS & K, Price Waterhouse, Raymond Chabot Martin Paré & Cie, Samson Bélair Deloitte & Touche, Zins Beauchesne & Associés.

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES

Avril 1992

NUMÉRO SPÉCIAL Prix 10,00 \$ / 50 FF

Partenariat et développement nordique

Réflexion sur le partenariat nordique
Benoît Bouchard

L'exemple de SOQUEM
Yves Harvey

La position des Montagnais du Lac-Saint-Jean
Rémy Kurtness

Une alliance du « capital » et du « social » dans l'industrie minière
Réjean Labeaume

L'Hydro-Québec et le partenariat avec l'entreprise régionale
André Laporte

Les aspects opérationnels du partenariat nordique
Sergieh Moussally

Le courage de faire des choix économiques d'avenir
Pierre S. Pettigrew

La position des Cris du Québec
Dion Romeo Saganash

Les aspects managériaux du partenariat
Gilles Saint-Pierre

Réflexions du Conseil central de la CSN du Saguenay-Lac-Saint-Jean
Rosanne Tétrault

Département des sciences
économiques et administratives

DSEA



Université du Québec à Chicoutimi

L'éthique au service de la décision technologique

J.Nicolas Kaufmann

L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

L'éthique des affaires s'intéresse d'abord à l'application des principes éthiques généraux à des situations particulières, celles où se produisent des transactions à caractère économique et commercial (au sens large). Ces transactions s'effectuent soit entre des individus, soit entre des individus et des organisations, comme des corporations et des entreprises, soit entre les organisations elles-mêmes, ou encore, entre ces dernières et des institutions gouvernementales (ministère du Revenu, ministère de la Santé, agences de réglementation, etc.). Dans la mesure où ces activités posent de nouveaux défis aux doctrines morales que l'on veut y appliquer, l'éthique des affaires doit aussi contribuer, dans bien des cas, à **développer** et à **reformuler** ces doctrines à la lumière des problèmes qui se posent dans ces situations particulières. Une troisième tâche consiste à examiner les présuppositions ou les préjugés d'ordre moral qui sont à l'œuvre dans le traitement des problèmes évoqués et dans la prise de décision par une entreprise ou, plus généralement, par le système économique en place¹.

C'est avant tout dans une perspective d'analyse de ces préjugés ou présuppositions d'ordre éthique que nous nous intéressons ici à une problématique spécifique, à savoir comment incorporer des principes éthiques à la méthode de prise de décision. Il s'agit de voir plus précisément de quelle façon une entreprise ou une organisation quelconque devrait tenir compte des considérations morales en matière d'activités technologiques risquées, en matière de jugements concernant le niveau de risque (moralement) acceptable ou de jugements portant sur le niveau de réduction d'un risque donné, le problème principal étant d'éviter que la décision ne soit biaisée au départ par des préjugés moraux².

Les tribunaux des États-Unis ont interprété la clause légale de «risque raisonnable» de la section 102 (2) (C) du *National Environment Policy Act* en termes d'équilibre de coûts entre les risques et les bénéfices. Depuis, le calcul coût-bénéfice est devenu la méthode principale utilisée par la plupart des agences de réglementation en Amérique du Nord pour évaluer les risques technologiques³. La plupart des entreprises confrontées à des problèmes de risques technologiques imposés aux travailleurs ou au public en général suivent la même méthode. C'est entre autres pour cette raison qu'il convient d'interroger la méthode du coût-bénéfice d'un point de vue éthique.

Les tribunaux des États-Unis ont interprété la clause légale de «risque raisonnable» de la section 102 (2) (C) du *National Environment Policy Act* en termes d'équilibre de coûts entre les risques et les bénéfices. Depuis, le calcul coût-bénéfice est devenu la méthode principale utilisée par la plupart des agences de réglementation en Amérique du Nord pour évaluer les risques technologiques³.

Nous assistons, depuis deux décennies, à des catastrophes technologiques majeures (Three Mile Island aux États-Unis, Bhopal en Inde, Tchernobyl en Ukraine...), sans parler de catastrophes potentielles encore insoupçonnées, qui sont, contrairement aux désastres naturels, causées par les humains.

Un exemple suffira à nous en convaincre : le secteur chimique a produit au-delà de 70 000 molécules artificielles, et il faut compter par milliers les molécules artificielles qui entrent chaque année dans la biosphère. Pour la majorité d'entre elles, personne ne peut affirmer qu'elles n'auront pas d'effets cancérogènes, tératogènes ou mutagènes. Vouloir lever ces incertitudes représenterait des coûts que nous ne pouvons tout simplement pas assumer, du moins selon le directeur de la *Environment Protection Agency* (EPA), William D. Ruckelshaus⁴. Les dépenses engagées par les pouvoirs publics dans la seule **gestion** des risques technologiques ont été estimées par C. Hohenhemser et J. Kasperon⁵, pour le début des années 80 à un montant qui se situe entre 179 et 283 milliards de dollars américains. Découvrir les effets de ces substances exigerait dans chaque cas des années d'investigation et des sommes considérables. Puisqu'il nous est impossible d'en assumer les coûts, nous n'avons plus qu'à attendre qu'elles s'infiltreront quelque part dans le processus reproductif, dans la chaîne alimentaire, ou qu'elles aboutissent à des histoires d'horreur, comme celles de Porto Rico, de Love Canal, etc.

Nul doute que des entreprises y soient impliquées, du simple fait qu'elles font partie de la «sainte-trinité technocratique» qui comprend les scientifiques, les détenteurs de capitaux et les gestionnaires. Ceux-ci obéissent à l'impératif technologique qui veut que l'on augmente le niveau de vie et que l'on combatte la pauvreté en augmentant la productivité et en misant sur toutes les formes de développement technologique.

Les catastrophes que nous venons d'évoquer sont des conséquences de décision humaines. Même les autres désastres, qui apparaissent comme naturels, peuvent, dans une certaine mesure du moins, être attribués à des défaillances d'ordre technique. Nul doute que des entreprises y soient impliquées, du

simple fait qu'elles font partie de la «sainte-trinité technocratique» qui comprend les scientifiques, les détenteurs de capitaux et les gestionnaires. Ceux-ci obéissent à l'impératif technologique qui veut que l'on augmente le niveau de vie et que l'on combatte la pauvreté en augmentant la productivité et en misant sur toutes les formes de développement technologique. Il en résulte une multiplication des risques technologiques, sorte de monstre dont les têtes coupées repoussent en se multipliant ; en effet, pour chaque risque découvert et mis éventuellement sous contrôle, il en surgit plusieurs autres. Nul doute que les entreprises y soient pour quelque chose et qu'elles soient à l'origine de nombreuses controverses technologiques qui risquent de devenir une maladie sociale, mais qu'il n'est pas nécessaire de décrire davantage ici. Il suffit, pour notre propos, de rappeler certaines caractéristiques des développements technologiques récents.

DÉFIS DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES RÉCENTS

Depuis vingt ans, nous assistons à une augmentation rapide des changements technologiques de même qu'à une complexification des dispositifs techniques. De ce fait, ces dispositifs deviennent de moins en moins transparents, de plus en plus vulnérables, et suscitent de sérieux doutes quant à la sécurité de leur mode de fonctionnement. Durant la même période s'est cristallisée une préoccupation croissante du public, concernant non seulement les taux de mortalité ou de morbidité associés aux risques technologiques, mais aussi d'autres caractéristiques qui semblent encore plus inquiétantes. Ce sont, par exemple, l'ignorance et l'incompréhension des risques nouveaux, les incertitudes que les scientifiques, malgré leurs efforts, ne réussissent pas à lever et qui engendrent une anxiété générale, la peur des effets à caractère latent, mais potentiellement catastrophiques et irréversibles. Il s'agit d'un manque de contrôle, contrôle qui permettrait aux individus de s'impliquer plus concrètement dans le développement technologique. On peut également mentionner le caractère douteux des bénéfices escomptés, les inquiétudes à propos des risques légués aux générations futures et les interrogations au sujet de la distribution inégale des coûts, des risques et des bénéfices sur l'ensemble des membres d'une société. Beaucoup de technologies introduites récemment

sont associées précisément à ces caractéristiques et placent la population en état d'alerte. Cette même population pointe maintenant du doigt les entreprises qu'elle accuse d'être les « productrices » de ces risques, et donc, les auteurs et les principales responsables des controverses qui en découlent. Ces controverses technologiques contribuent également à l'érosion de la confiance envers les entreprises et alimentent le scepticisme grandissant envers l'expertise technique, dont les gestionnaires des entreprises dépendent.

Le cas célèbre de la Ford Pinto illustre de façon particulièrement éloquente l'application cynique de la méthode du coût-bénéfice à un risque technologique.

Le cas de la Ford Pinto

C'est dans le contexte évoqué ci-dessus que nous pourrions nous interroger sur le caractère éthique des décisions que les entreprises prennent, à la lumière de l'analyse du coût-bénéfice, en matière de risques technologiques. Le cas célèbre de la Ford Pinto illustre de façon particulièrement éloquente l'application cynique de la méthode du coût-bénéfice à un risque technologique.

En 1968, Ford décida de lancer le nouveau modèle Pinto au cours de 1971. À cette époque, la *National Highway Traffic Safety Administration* (NHTSA) proposait le standard 301, un test de collision et d'impact à 20 milles à l'heure, visant à éprouver l'étanchéité du réservoir d'essence – celui-ci devait résister à l'impact et protéger ainsi les usagers contre tout risque d'explosion. Le standard fut finalement adopté en 1977 et ce, malgré une campagne vigoureuse menée par Ford contre son adoption. Au cours des 11 tests d'impact effectués par Ford avant de mettre la Pinto sur le marché, trois voitures seulement avaient réussi le test. Ford lança quand même la Pinto sur le marché, en sachant que des études de sécurité routière avaient démontré que les 400 000 accidents suivis d'explosion de la voiture qui se produisent aux États-Unis provoquaient annuellement la mort de 3000 personnes par brûlure et autant de brûlés graves, et que l'adoption du

standard 301 pourrait épargner 40% des vies ainsi fauchées⁶.

Pour Ford, le problème était le suivant : fallait-il adapter le prototype de la Pinto au standard 301 proposé par la NHTSA (mais pas encore en vigueur légalement à cette époque) quitte à retarder la production ? Ce retard signifiait un désastre financier, puisque la chaîne de montage avait été mise en place avant que l'on n'ait procédé au test d'impact. Il aurait également entraîné de sérieux inconvénients sur la plan de la compétitivité vis-à-vis des concurrents européens et japonais. Devait-on procéder comme prévu à la production du nouveau modèle **en sachant** qu'on exposerait ainsi des individus à des risques significativement plus élevés en cas d'accident ? Autrement dit, le risque clairement identifié et connu de Ford était-il (moralement) acceptable ? La question fut tranchée par la méthode du coût-bénéfice.

Ford estima que la modification requise pour satisfaire au standard 301, et donc, pour diminuer le risque qu'on imposerait autrement aux utilisateurs de la voiture, s'élevait à 11 \$ par voiture. Comme la firme projetait de produire 11 millions de voitures et 1,5 million de camionnettes, les coûts pour réduire le risque d'explosion s'élevaient donc à 12,5 millions x 11 \$, soit 137 millions. Les bénéfices totaux (éviter 180 morts, 180 brûlés graves et la distribution de 2100 Pinto) furent estimés, en accord avec les données utilisées à cette époque par la *National Highway Traffic Safety Administration* (NHTSA) à 49,5 millions. Les coûts pour réduire le risque dépassaient donc de loin les bénéfices escomptés : Ford y trouva le principal argument pour justifier sa décision de lancer le modèle sans le modifier.

Pour l'économiste moraliste Milton Friedman⁷, Ford était parfaitement justifiée d'un point de vue moral car, outre l'obligation de respecter scrupuleusement les lois en vigueur, la seule responsabilité sociale d'une entreprise et de ses gestionnaires est de tenir la promesse faite aux actionnaires – maximiser leurs dividendes – et aux clients – vendre au meilleur prix possible dans les circonstances. Le progrès n'est pas gratuit, il faut que quelqu'un paie. Les consommateurs ne demandent-ils pas aux entreprises de maintenir les coûts au plus bas niveau possible ? Dans ce cas, l'entrepreneur-économiste ne doit que prendre acte des préférences exprimées par les

consommateurs, ce qu'ils font quand ils choisissent une voiture. Ultiment, la responsabilité incombe donc aux consommateurs, et cette responsabilité ne doit pas être déplacée ni imposée aux entreprises. Mais ce que ce raisonnement ne dit pas, c'est que les consommateurs ont été laissés dans l'ignorance. Ford n'a tout de même pas publicisé sa voiture en informant les consommateurs des risques qu'ils prenaient en utilisant une Pinto! Les gestionnaires de Ford se disaient probablement que le consommateur devait savoir que prendre la voiture était plus risqué que prendre le train.

Un autre cas semblable

En 1978, la *Occupational Health and Safety Administration* (OSHA) des États-Unis décréta, par règlement, une réduction du taux de benzène dans l'air ambiant du lieu de travail de 10 ppm à 1 ppm. L'organisme de réglementation invoqua des recherches démontrant que le taux actuel de molécules d'hydrocarbure dans l'air était une cause (probabiliste) d'aberrations chromosomiques et que les substances en cause étaient potentiellement cancérogènes. OSHA estima donc qu'un standard de 1 ppm devait être imposé au nom du principe habituellement invoqué : il faut réduire un risque à un niveau où aucun effet adverse n'est démontré chez les humains (au travail). C'est le principe NOEL du «no effect level».

Le *American Petroleum Institute*, qui représentait les industries pétrolières, contesta ce règlement devant la cour d'appel. Il démontra, d'une part, que les coûts qu'auraient dû assumer les entreprises pétrolières pour réduire le taux de benzène de 10 ppm à 1 ppm et diminuer ainsi le nombre éventuel de victimes de cancer dans l'industrie représentaient un investissement d'environ 500 millions de dollars américains; ces dépenses auraient causé de sérieuses difficultés financières à un grand nombre d'entreprises. Il estima d'autre part que les pertes encourues pour dédommager les victimes éventuelles s'élèveraient à 100 millions. L'Institut suivait en cela la morale enseignée par l'économiste qui calcule le coût-efficacité de la réduction du risque et qui demande que l'on applique scrupuleusement le principe suivant : les bénéfices doivent être au moins égaux aux coûts, et l'on doit, en conséquence, accepter le risque qu'un certain

nombre de vies puissent être perdues. Cela s'appelle «suivre l'intérêt de l'entreprise»⁸.

Le jugement majoritaire de la cour d'appel, confirmé par la Cour suprême des États-Unis, retint en partie l'argument du *American Petroleum Institute*. Le jugement prononcé oblige depuis l'agence de réglementation à comparer les coûts de réduction du risque avec les bénéfices et à justifier le standard de 1 ppm, eu égard aux bénéfices attendus. En refusant de calculer la valeur monétaire d'une vie, la *Occupational Safety and Health Administration* n'avait pas démontré, conformément à la section 102 (2) C du *National Environment Policy Act* des États-Unis, du moins selon cette nouvelle interprétation, que les risques s'avéraient déraisonnables à la lumière d'un calcul coût-bénéfice.

L'ANALYSE DU COÛT-BÉNÉFICE ET LES STANDARDS ÉTHIQUES

La moralité que préconise ainsi la cour de justice et que Friedman et d'autres gestionnaires reprennent à leur compte, l'éthique implicite à la pratique de la méthode du coût-bénéfice, correspond à une version particulière de l'utilitarisme dont il sera question ci-dessous. Il s'agit d'une version qui mérite le qualificatif de «sectaire» du fait qu'elle accorde aux entreprises le privilège de maximiser leur utilité nette, celui de déterminer le niveau de risque imposé aux consommateurs et de fixer ainsi «the right number of victims», comme le disait Friedman. Cette version de l'utilitarisme semble particulièrement répugnante parce qu'elle ne donne aucune justification du privilège que les entreprises s'arrogent en endossant ce point de vue.

Il est possible que l'on puisse trouver une justification (morale) de l'usage du calcul coût-bénéfice en faisant appel à une version plus large de l'utilitarisme. Il s'agit de la version dite «conséquentialiste» selon laquelle une action est moralement recommandée si elle représente, parmi les options envisagées, le maximum d'utilité globale en fonction des utilités qu'on peut associer aux conséquences de cette action. Appliqué à une situation de risque, le principe utilitariste recommandable prendrait la forme suivante : parmi les options qui impliquent des risques technologiques, il faut choisir celle qui

maximise l'utilité globale des conséquences pour **l'ensemble** des individus et des entreprises concernés par l'activité technologique⁹.

Un tel principe prend donc en considération, non seulement les bénéfices de l'entreprise qui crée des risques, mais aussi le bien-être de tous les individus qui peuvent en être affectés. Selon la version de V. Pareto, ce principe demande d'allouer les ressources comportant risques et bénéfices de telle sorte que personne ne subisse une réduction de son bien-être et que le bien-être d'au moins un individu augmente. Si tel est le cas, la structure distributive est dite efficiente conformément au «Principe d'efficience de Pareto»¹⁰.

En d'autres termes, ce principe stipule qu'une configuration (une structure distributive de biens, de bénéfices, de pertes, de coûts, etc., sur des consommateurs ou sur différentes entreprises) est efficiente s'il est impossible de redistribuer coûts et bénéfices autrement et de telle sorte qu'au moins un individu soit dans une meilleure position et qu'aucun ne se trouve désavantagé relativement à la distribution initiale.

Appliquant cette version du principe utilitariste au contexte d'une activité technologique qui engendre des risques, on peut se demander si les coûts associés aux risques et les bénéfices escomptés sont configurés ou distribués de telle sorte qu'ils puissent satisfaire le principe d'allocation efficiente de Pareto et représenter, par le fait même, une «amélioration parétienne potentielle» relativement à une autre distribution. Selon la lecture restrictive de M.W.Jones-Lee¹¹, c'est le seul critère à prendre en considération.

Illustrons la situation par un exemple. Soit un groupe A dont les membres sont fort modestes et se satisfont de peu; ils mangent les noix qu'ils cultivent et, plutôt que de regarder la télévision, s'extasient devant le coucher du soleil. Le groupe A fait face au groupe B dont les membres sont voraces; ils ont besoin de grandes quantités d'énergie, d'industries de haute technologie et planifient, en conséquence, la construction d'un réacteur nucléaire dans le voisinage des A. Ceux-ci perçoivent ces installations comme des risques additionnels importants et inutiles. Mais le fait que le groupe B puisse tirer grand avantage de ces installations et s'enrichir

substantiellement (sans craindre les risques), lui permettrait d'offrir une compensation pour tout préjudice que le groupe A pourrait éventuellement subir.

Voilà donc la situation de départ X, avec une configuration telle que décrite ci-dessus. En passant à la situation Y, un nouveau risque est créé, un danger que les A redoutent et dont les B comptent tirer un grand avantage. On peut alors se demander si la situation Y représente une amélioration potentielle relativement à la situation de départ X, conformément au principe de Pareto. Il s'agirait alors d'une amélioration de la condition de ceux dont le bien-être se trouve augmenté en passant de la situation X à la situation Y : ils y gagneraient suffisamment pour être en mesure d'indemniser pleinement ceux qui y perdraient, de telle sorte que personne ne verrait diminuer son bien-être et qu'au moins un individu augmenterait le sien, comparativement au niveau initial en X. Si l'on représente par S_b la somme maximale que les individus du groupe B, les **gagnants**, sont prêts à consentir en guise de compensation à ceux qui perdent, sans qu'eux-mêmes ne tombent en deçà de ce qu'ils auraient pu obtenir dans la situation de départ X, et si l'on représente par s_a la somme minimale que les individus du groupe A, les **perdants**, exigeraient de recevoir en dédommagement pour se trouver, avec le coût du risque que représente Y, au moins au niveau de la situation de départ X, le critère de Pareto demande simplement que S_b soit supérieur à s_a . C'est à cette condition que la structure distributive serait efficiente.

On peut appliquer l'analyse du coût-bénéfice à des situations de risque technologique impliquant mortalité, morbidité, pertes et gains de tous genres, comme des pertes et des gains au plan de la qualité de vie. Selon le schéma de Pareto et la doctrine utilitariste, il faudrait alors pouvoir calculer les «valeurs compensatrices»¹². Ces «valeurs compensatrices» (VC) serviront à répondre implicitement à la question : quel prix devrions-nous exiger comme compensation pour l'acceptation d'un risque, d'un accident mortel au travail avec $p = 10^{-3}$, par exemple, ou quel prix serions-nous prêts à payer (PAP) pour nous épargner une mort prématurée, une amiantose à 55 ans ou un handicap sévère durant le reste de notre vie ? Si un groupe de travailleurs court un risque de mort prématurée avec

une probabilité de 1/1000, laquelle probabilité est supérieure au risque moyen à un poste de travail semblable, et si ces travailleurs gagnent 300 \$/an de plus que le salaire moyen dans des secteurs semblables (sans ce risque additionnel), alors 1000 travailleurs gagnant une somme supplémentaire de 300 000 \$ exigeraient cette somme en compensation pour la perte d'une vie additionnelle sur 1000/an. Le montant qu'ils seraient prêts à payer pour prévenir ce risque serait également de 300 000 \$ et représenterait donc la valeur d'une vie¹³.

Il importe donc, en se rappelant le cas de Ford, de se demander si l'utilisation de la méthode du coût-bénéfice est éthiquement défendable au-delà du simple préjugé moral.

Comme nous le voyons, pour appliquer le critère de Pareto et pour faire fonctionner la méthode du coût-bénéfice dans le contexte de distribution de risques technologiques, nous devons être en mesure d'exprimer numériquement la valeur d'une vie ou n'importe quel autre paramètre à considérer dans le calcul. C'est à cette condition que l'analyse en question paraîtra exacte – parce que quantitative, et la solution qu'elle donne, économiquement efficace – parce que «ça paye». La démarche semble objective parce qu'elle est en apparence indépendante de toute position normative qui impliquerait des valeurs subjectives. Il importe donc, en se rappelant le cas de Ford, de se demander si l'utilisation de la méthode du coût-bénéfice est éthiquement défendable au-delà du simple préjugé moral.

La vraie question

Il peut paraître répugnant de monnayer la vie, la mort, la santé, ou un handicap : c'est ce que nous exprimons quand nous disons de quelqu'un qu'il se prostitue (aux sens littéral et figuré), ou qu'il achète des votes (c'est-à-dire la liberté d'expression de ses commettants), ou quand nous recommandons à un riche collègue économiste, qui se plaint de manquer d'amis, de s'en acheter quelques-uns ! Intuitivement, le calcul coût-bénéfice ne nous semble pas moralement neutre. On peut imaginer qu'il va à

l'encontre de principes éthiques avancés, par exemple, au nom de la doctrine des droits selon laquelle il y a des droits fondamentaux dont découlent nos obligations morales; le droit le plus fondamental étant le droit à la vie, la valeur d'une vie humaine est donc sacrée, ce que certains expriment en disant que la vie n'a pas de prix; ils disent cela, bien sûr, quand il s'agit de la leur; pour ce qui est de celle des autres, la question est différente. On comprend que, dans la perspective de la doctrine des droits, l'analyse du coût-bénéfice, lorsqu'il s'agit de déterminer quelle somme compenserait pour la perte d'une vie causée par un risque technologique, serait incompatible avec cette doctrine. Il faudrait la rejeter parce qu'elle traite la vie et la santé des personnes comme des objets de marchandage alors qu'il faudrait les traiter comme des biens de base inaliénables, qui ne doivent en aucun cas faire l'objet de transactions, économiques ou autres¹⁴. Cette méthode de calcul heurte également la doctrine des devoirs du philosophe Kant qui exige de toujours considérer la vie d'une personne comme une fin et jamais comme un moyen. Comme le démontre le cas de Ford, l'application cynique de la méthode du coût-bénéfice constitue certainement un affront à la sensibilité morale des membres d'une famille qui, par exemple, auraient perdu leur père et un mari dans un accident impliquant une Pinto et qui apprendraient de quelle façon Ford a pris sa décision.

Les objections que nous venons de rappeler ne sont pas des objections définitives contre la méthode du coût-bénéfice, examinée d'un point de vue moral. Certes, cette méthode d'analyse incorpore l'une ou l'autre des variantes de l'**utilitarisme**. Pour cette raison, on peut dire que la méthode en cause est moralement biaisée, comme nous le soutiendrons plus loin par quelques arguments¹⁵. Mais il convient d'abord de signaler quelques difficultés méthodologiques qui ont des implications éthiques, et de traiter ensuite des difficultés qui se posent sur le plan moral proprement dit.

COMMENT CALCULER LE «PRIX» D'UNE VIE?

La mort, une diminution de la durée ou de la qualité de la vie en raison de handicaps ou de souffrances, ou le contraire, c'est-à-dire le prolongement de la vie d'un individu, le gain de vies additionnelles pour une communauté et l'allègement de certaines

souffrances, représentent des pertes et des gains qui ont une valeur pour les individus et la société. Il s'agit de savoir si ces gains et ces pertes sont vraiment incommensurables ou si, au contraire, des arbitrages et des compensations peuvent être envisagés. Rappelons la distinction que les philosophes ont maintenue, depuis Aristote jusqu'au XVIII^e siècle, entre la valeur d'une chose et son prix. Cette distinction peut être mise en relief à la lumière de la différence importante que voit T.C. Schelling¹⁶ entre la vie en tant que gagne-pain (dont on peut calculer le prix) et la vie elle-même, envisagée du point de vue de celui qui la vit. La perte de la vie comme gagne-pain affecte certainement celui qui meurt, mais en tant que gagne-pain elle ne représente plus rien pour lui; elle représente quelque chose seulement pour les survivants, les individus qui dépendent de ce gagne-pain. Cette perte peut correspondre au salaire espéré du défunt, et représente sans doute quelque chose pour ceux qui en tiraient avantage, comme les payeurs de taxe, les compagnies d'assurances, les héritiers, etc. De la même manière, une maladie ou un handicap, en plus de faire souffrir celui qui en est affecté, représentent, pour des individus et la société, des coûts que l'on peut éventuellement évaluer de la même manière qu'on évalue la perte d'un bâtiment détruit par un incendie.

Il suffit de constater que le «prix» d'une vie peut varier énormément selon la méthode employée.

Par contre, quand on considère le prix que quelqu'un (ou la société) serait prêt à payer pour sauver sa vie (ou une vie statistique), pour la prolonger de x années ou pour en augmenter la qualité par une mesure de protection contre des risques, le point de vue est tout différent : il faut maintenant tenir compte de celui qui pourrait y «gagner» si on devait le soustraire au risque (comme dans l'autre cas, on devrait également tenir compte de ce qu'un individu pouvait craindre de perdre). Quand on est un utilitariste qui procède par analyse du coût-bénéfice, et que, de plus, on est un économiste qui tente d'établir le prix d'une vie dans le cadre de la théorie du choix du consommateur, différentes approches peuvent être envisagées. Parmi les approches classiques, on retrouve l'estimation à partir de la

consommation, ou l'estimation à partir de la productivité brute ou du salaire espéré. Des méthodes plus sophistiquées procèdent par une estimation de la valeur en dollars d'une «micromort». Cette valeur s'obtient à l'aide d'un modèle de décision pour des situations où l'on offre un choix : par exemple, refuser simplement ou accepter, contre une récompense de 1000 \$, une pilule noire qui conduit, avec une très petite probabilité, à une mort instantanée et sans souffrance; ou encore refuser ou accepter, contre un paiement de 1000 \$, une pilule blanche qui enlèverait une très petite chance de mourir¹⁷. Il n'est pas nécessaire de discuter ces méthodes ici. Il suffit de constater que le «prix» d'une vie peut varier énormément selon la méthode employée. Si, par exemple, on l'établissait par la productivité nette, la mort d'une personne dont la productivité nette serait négative (celle d'un handicapé sévère, par exemple) constituerait un bénéfice pour la société. Si l'on pouvait s'arranger pour que des risques frappent ce genre d'individus, la société y gagnerait. D'autre part, si le calcul se base sur les coûts nécessaires pour sauver une vie (en réduisant des risques), une vie pourrait valoir alors 50 000 \$ US pour la *Consumer Product Safety Commission*, 64 000 \$ US pour la *National Highway Traffic Safety Commission*, 2,6 millions pour la *Environment Protection Agency* et 12,1 millions pour la *Occupational Safety and Health Administration*¹⁸.

Le problème méthodologique principal en cause ici vient de ce qu'il ne semble pas y avoir de **marché de risques** où les prix prêts à payer (PAP) et le montant des compensations pourraient être révélés. Il existe bien des marchés où nous dépensons pour des équipements de sécurité; il existe des marchés de travail où certains peuvent troquer des risques additionnels contre une augmentation de salaire; il existe également des marchés d'assurance où nous payons des primes pour nous «protéger» contre le risque (avec une probabilité déterminée) de mourir en prenant l'avion, ou en tombant dans un escalier... Mais les informations que fournissent ces marchés sont parfaitement insignifiantes et trop disparates pour qu'elles puissent être agrégées et nous renseigner sur ce qu'on devrait savoir pour déterminer les «valeurs compensatrices» et les «prix prêts à payer». Pour la majorité des activités technologiques risquées, il n'existe pas de tels marchés, et ceux qui existent ne disent rien sur la

manière dont un risque affecte les individus, quand il s'agit de victimes **involontaires** qui n'ont pas choisi de courir un risque, même en se faisant indemniser¹⁹. Si le risque involontaire est fonction de l'ignorance, cela n'a pas d'intérêt. Par contre, le caractère involontaire peut tenir davantage aux coûts de transaction que quelqu'un n'est pas prêt à assumer : déménager, par exemple, en dehors de la zone dangereuse d'une centrale nucléaire. Mais quels sont au juste ces coûts?

En supposant que les difficultés à déterminer la valeur d'une vie puissent être levées, et en l'absence de marchés pour les différentes sortes de risques technologiques – risques volontaires ou involontaires, risques réversibles ou irréversibles, risques latents et cumulatifs, risques pour la génération actuelle ou pour les générations futures, est-ce que le calcul coût-bénéfice du risque permettrait de fixer un prix moralement correct? Ma réponse est négative, pour plusieurs raisons.

Ce raisonnement indique clairement que le critère «coût-bénéfice» ne peut être l'unique critère à utiliser. Toute application de la méthode du coût-bénéfice en présuppose d'autres qui sont de nature proprement éthique.

BIAIS ÉTHIQUES DE LA MÉTHODE DU COÛT-BÉNÉFICE

Comme Mishan²⁰ et bien d'autres l'ont déjà remarqué, l'analyse du coût-bénéfice est éthiquement biaisée parce que le critère d'efficacité de Pareto et la doctrine utilitariste en général sont insensibles aux questions de justice distributive de même qu'à la nature de la distribution des coûts et des bénéfices escomptés d'un risque sur les différents individus concernés. Ce critère ne contient aucune recommandation concernant le montant qui devrait être considéré comme une compensation moralement adéquate. Cela dépend d'autres principes éthiques adoptés ailleurs et tacitement pris en charge. Celui qui souscrit à une doctrine égalitariste, doctrine qui vise à diminuer les écarts

entre les individus pour ce qui du bien-être, prescrit une autre solution que celui qui adopte une éthique élitiste. Ce dernier fera dépendre les «valeurs compensatrices» de la capacité de payer et justifiera ainsi le fait que la vie des riches vaille plus cher que celle des pauvres. Si les «valeurs compensatrices» ou les «prix prêts à payer» (les PAP) devaient se révéler sur des marchés, alors l'utilisation du critère d'efficacité de Pareto serait nettement biaisée en faveur du statu quo, puisque les prix seraient forcément fonction de la distribution actuelle des revenus et du schéma actuel des droits de propriété. Ce raisonnement indique clairement que le critère «coût-bénéfice» ne peut être l'unique critère à utiliser. Toute application de la méthode du coût-bénéfice en présuppose d'autres qui sont de nature proprement éthique.

Le consommateur est libre de choisir ses risques

Le critère d'efficacité de Pareto s'appuie sur le principe de la souveraineté du consommateur. En matière d'acceptation de risques et du «prix prêt à payer», ce principe suppose que chacun sait ce qui est meilleur pour lui; il suppose que le prix qu'un individu est prêt à payer, celui qu'il préfère payer, est également dans son meilleur intérêt. Mais on peut en douter, puisqu'on constate qu'il y en a qui préfèrent ce dont ils n'ont aucunement besoin à ce dont ils manquent manifestement. (Selon les observations de Harold Laski, les pauvres de Londres dépensaient plus pour le cinéma que pour leur logement, dans les années trente²¹). Ces individus choisissent bien souvent ce qui va franchement à l'encontre de leur intérêt véritable. En matière de risque, les intuitions qui nous font préférer une chose à une autre ne semblent pas très fiables²². Si on demandait à un individu de déterminer la probabilité à laquelle le risque de mourir équivaldrait à la certitude de devenir aveugle, il ne saurait pas quoi répondre, à moins qu'on ne lui permette de dire n'importe quoi; son jugement de consommateur souverain serait donc correct par principe. Le slogan des affaires n'est-il pas «*We want to get them what they want*»? Ce qui signifie en traduction libre: «On vous offre ce que vous voulez vous offrir». Mais alors, qu'arrive-t-il lorsqu'un consommateur manifeste des préférences incohérentes en vertu desquelles il se fait exploiter? N'est-ce pas franchement contre son meilleur intérêt? Quant aux

risques technologiques qui ont de faibles probabilités, des effets cumulatifs et lointains, des bénéfices immédiats et des coûts obscurs, il faut se demander si nous pouvons vraiment avoir des préférences à leur sujet. Qu'on laisse au consommateur le dernier mot en cette matière, est une question d'éthique: il est souverain, il a le droit de se tromper. Mais faut-il vraiment le laisser faire semblant d'avoir des préférences quand, en réalité, il ne peut pas en avoir? Faut-il exiger qu'il retourne à l'école ou qu'il se soumette au paternalisme des experts qui décideront à sa place? Y a-t-il un droit inaliénable du consommateur à faire des erreurs dans des situations qui pourraient lui être fatales?

Calcul coût-bénéfice et taux d'escompte

Le critère coût-bénéfice reste muet sur la manière dont il convient d'évaluer et de dévaluer les années (espérées) de vie, lorsqu'il s'agit de déterminer les périodes de la vie qui devraient avoir plus de poids, en considérant qu'il est différent de sauver la vie d'un individu de 25 ans et celle d'un autre de 95 ans. De telles différences devraient donc pouvoir se calculer et se composer dans un indice, comme le *Quality Adjusted Life Year* (QALY), ou des *Equivalent Days of Restricted Activity* (EDRA), ou *Expected Life Year* (ELY). Comment pouvons-nous déterminer de combien une vie se trouve dévaluée du simple fait qu'elle se consomme à travers le temps? Quel est le taux d'escompte correct? Au nom de quoi l'application d'un taux d'escompte est-elle moralement justifiée? Avec un taux d'escompte de 5%, une vie fauchée aujourd'hui compte pour plus d'un milliard de morts dans 400 ans²³. La vie des générations futures vaut-elle vraiment moins cher? Et si l'on utilise un taux d'escompte, est-il le même pour les coûts et les bénéfices? Si l'on pense que le recours à une dévaluation s'impose, il doit être possible de répondre à des questions du genre suivant : quel nombre d'heures ou de jours serions-nous prêts à sacrifier pour gagner x années à la fin de notre vie? Nous y répondons, d'une certaine façon, quand nous acceptons de passer un mauvais quart d'heure chez le dentiste afin d'avoir la paix durant deux ans et maximiser ainsi l'utilité totale. Dans cet exemple, le sacrifié et le bénéficiaire sont une seule et même personne. Que se passerait-il s'il s'agissait de deux personnes différentes? Intuitivement, nous accepterions de faire souffrir un enfant pour qu'il en

bénéficie plus tard, mais le faire souffrir pour que son frère en bénéficie paraîtrait suspect.

Si l'on applique un taux d'escompte à d'autres paramètres dont on a besoin pour déterminer la valeur d'une vie et celle des années à vivre, on constate qu'en choisissant un taux d'escompte relativement bas, on accorde un poids important à des facteurs qualitatifs qui sont en forte corrélation avec des années de vie. Par contre, un taux élevé renverse l'importance de ce poids; toutes les morts (ou vies sauvées) s'équivalent à la limite. Déjà le simple choix du taux d'escompte n'est donc pas inoffensif d'un point de vue éthique²⁴. Pour certains moralistes, comme Derek Parfit²⁵, l'application d'un taux d'escompte à la problématique évoquée est tout simplement inacceptable d'un point de vue éthique.

Quelle est la valeur de la vie ?

Si les coûts et les bénéfices d'un risque qui entraîne mortalité, morbidité, handicap et diminution de la qualité de vie sont à évaluer, ils doivent sans doute être pondérés selon la manière dont ces caractéristiques se trouvent redistribuées sur les années à vivre. Mourir à 20 ans et mourir à 90 – au moment où tout le monde s'y attend – sont deux choses différentes. C'est ce qu'on veut exprimer par le recours aux différents indices mentionnés plus haut. Mais quelles règles de répartition du poids variable doit-on utiliser? On semble avoir plus de responsabilités (de rôles) à 40 ans qu'à 7 ans : cette différence crée-t-elle une différence morale propre à augmenter la valeur d'une vie de 40 ans, ou d'une année de vie aux environs de 40 ans? Le fait d'avoir un projet de vie à 20 ans, et de ne pas en avoir à 2 et à 100 ans, fait-il une différence morale quant à la valeur respective des années à sauver? Si nous tentions de répondre à ces questions de nature éthique, nous trouverions éventuellement des indices qui marquent positivement ou négativement chaque phase d'une vie typique. Comment doit-on alors composer ces indices? Comment procéder, lorsque l'on a affaire à plusieurs individus? Par exemple, si 50% de la population pense qu'on devrait consacrer deux fois plus d'argent à réduire le risque X plutôt que le risque Y, et l'autre moitié pense exactement le contraire, est-ce une bonne idée d'allouer le même montant aux deux risques, si l'on sait que les montants que les premiers, les plus riches, seraient

prêts à sacrifier pour X et Y sont dans une proportion de 1 million à 500 000 \$, tandis que pour les autres, qui sont plus pauvres, ces montants seraient dans une proportion de 200 000 \$ à 400 000 \$? Les deux parties devraient-elles peser le même poids ? La méthode du coût-bénéfice ne répond aucunement à ce genre de questions et doit donc implicitement incorporer à la procédure de décision une série d'autres critères éthiques.

Ce qu'on vient de dire implique que le critère «coût-bénéfice» ne peut être le seul standard qui fasse office de critère moral en matière d'imposition de risque, comme les protagonistes (Mishan du moins) l'ont clairement reconnu sur le plan théorique. Dans la mesure où l'analyse du coût-bénéfice sert à évaluer les options qui comportent des risques en vue de déterminer si elles représentent un optimum parétien, la question préalable est de savoir d'avance quelles options sont admissibles pour un tel calcul **d'un point de vue moral autre qu'utilitariste**. Le critère utilitariste ne peut pas servir à la présélection des options, sous peine d'engager à une régression infinie. D'autres critères sont donc requis, non seulement de fait, mais de droit. Comment ces critères peuvent-ils être intégrés à la méthode du coût-bénéfice ? C'est ce que nous tenterons d'esquisser en guise de conclusion.

L'ANALYSE DU COÛT-BÉNÉFICE, UN MAL NÉCESSAIRE

La méthode du coût-bénéfice est censée fournir une solution **normative** aux problèmes de décision. Dans les exemples apportés plus haut, ces problèmes concernent le choix entre des options impliquant des risques technologiques. Malgré les défauts qu'on peut trouver à cette méthode, défauts qui sont principalement de nature méthodologique, on peut penser que la difficulté majeure, représentée par la quantification que ce calcul exige, est un mal nécessaire. Elle est encore préférable à un choix fait au hasard ou basé sur un jugement intuitif, car nos intuitions font notoirement défaut dans le domaine des risques technologiques. Mais, pour que l'analyse du coût-bénéfice débouche sur une solution recommandable d'un point de vue moral, il convient d'élargir le critère d'efficacité de Pareto. Cela semble possible à la condition que les coûts, les risques et les bénéfices, ainsi que leurs paramètres respectifs, soient jugés acceptables au moyen d'une série

d'autres critères d'ordre éthique qui sont pertinents pour les paramètres retenus. Il faudrait en quelque sorte adopter un point de vue «olympien» et analyser le problème de décision de telle sorte que l'évaluation des options en termes de coûts et de bénéfices incorpore d'autres critères. Ces critères peuvent avoir un poids variable, poids relatif qu'ils tirent des différentes doctrines morales que l'on voudra mettre à profit²⁶.

Toute prise de décision est une procédure qui, selon la conception standard en théorie de la décision, doit franchir les étapes suivantes : identification des options réalisables (au moins deux) ; dénombrement des conséquences pour chacune des options ; détermination des probabilités de réalisation de ces conséquences en fonction de la situation dans laquelle l'option est choisie ; appréciation du degré de désirabilité de l'ensemble des conséquences pour chacune des options ; choix de l'option qui représente le maximum d'utilité espérée (si on est bayésien). Il s'agit maintenant de déterminer comment ces étapes peuvent être affectées par le choix de différents critères d'ordre moral. Comme on le constate facilement, le filtrage des options admissibles, c'est-à-dire l'identification des options qui seront évaluées par la méthode du coût-bénéfice, ne peut être insensible aux différentes doctrines morales. Ce filtrage se fait donc implicitement à la lumière de nos préjugés moraux, et de tels préjugés introduisent un biais éthique dans une analyse qui se voulait, en principe, neutre. À ce stade, le travail philosophique consiste à expliciter les préjugés à l'œuvre dans ce premier filtrage des options.

L'étape la plus perméable à des considérations d'ordre moral est sans doute celle de l'appréciation du degré de désirabilité, c'est-à-dire de l'utilité des conséquences des options à évaluer, pour la simple raison que cette appréciation dépend des objectifs mêmes qui sont retenus et à la lumière desquels on mesure ces conséquences. Dans le contexte de l'analyse du coût-bénéfice, les objectifs sous-jacents et souvent implicites sont précisément de nature éthique. Ces objectifs ne sont pas les mêmes pour un **égalitariste** dont l'objectif éthique est d'accorder à tous une importance égale et de réduire autant que possible les écarts qui peuvent exister entre des individus. Les objectifs en question sont différents pour un **contractualiste** qui vise à instaurer un ordre juste que tous peuvent considérer comme équitable

et qui pourrait devenir l'objet d'un contrat social. Pour un **utilitariste**, l'objectif éthique le plus important est la réalisation du plus grand bien pour le plus grand nombre. Et, pour un défenseur de la **doctrine des droits**, l'objectif principal est le respect égal des droits fondamentaux de tous. Ainsi, l'analyse du coût-bénéfice des options technologiques qui créent ou réduisent le risque, peut être pondérée en fonction de la réalisation de l'un et/ou l'autre objectif éthique identifié ci-dessus, et de l'importance relative que l'on voudrait reconnaître à ces objectifs.

Supposons que nos objectifs éthiques soient hiérarchisés de la manière suivante :

1. Viser la distribution la plus équitable possible des risques, des avantages et des désavantages que présentent les options technologiques considérées. Ce qui doit être considéré comme équitable dépend, bien entendu, de la doctrine particulière de justice qui est invoquée.
2. Identifier, parmi les options risquées, celle qui maximise l'utilité sociale, par exemple en termes de nombre d'années de vie gagnées, ce qui constitue clairement un objectif utilitariste.
3. Ne considérer que les options où les individus touchés par l'imposition de risques ont donné un consentement «informé» et non forcé; cette exigence relève de l'éthique procédurale et pourrait découler de la doctrine des droits.

Supposons également que l'on ait retenu ces trois objectifs éthiques. Pour évaluer les options comme telles ou les composantes habituelles qui entrent dans l'analyse du coût-bénéfice, on doit faire correspondre, à chacun des objectifs éthiques retenus, une mesure qui indique respectivement : le degré d'équité atteint (objectif égalitariste) par chacune des options, le degré auquel l'objectif utilitariste du maximum des années de vie sauvées se trouve atteint, et finalement, le degré de réalisation de l'objectif «consentement informé». En somme, le calcul coût-bénéfice est ainsi élargi et se présente maintenant comme un problème d'analyse de décision à objectifs multiples²⁷.

De cette manière, la valeur d'une option technologique doit pouvoir s'exprimer par l'agrégation des scores qu'obtiennent les options

examinées sur l'échelle correspondant à chacun des trois objectifs éthiques, scores qui doivent ensuite être pondérés par un facteur qui indique l'importance ou le poids relatif accordé à ces objectifs. Si l'objectif égalitariste est jugé par le décideur plus important que l'objectif d'utilité sociale, et si l'objectif de «consentement informé» est subordonné aux deux autres, cela devra se refléter dans la pondération qui en est faite. Cette pondération des objectifs éthiques est très flexible et peut varier en fonction des situations qui font l'objet de l'analyse du coût-bénéfice. Elle peut être adaptée aux différences entre les types de risques et à la nature des bénéfices escomptés. La pondération peut tenir compte de la différence entre les individus, victimes ou bénéficiaires d'un risque technologique, comme elle peut être adaptée à la sensibilité morale, susceptible de varier d'un individu à l'autre.

Par ailleurs, n'importe quelle combinaison d'objectifs est possible et peut être utilisée dans l'analyse du coût-bénéfice **éthiquement pondérée** pour examiner la désirabilité globale d'une option technologique. Ce procédé permet aussi d'ordonner les options et les solutions à un problème de décision en fonction de l'importance relative accordée à différentes exigences éthiques. Ainsi, l'ordre de priorité des trois objectifs retenus dans l'exemple proposé ci-dessus pourrait changer et ce changement pourrait conduire à une modification de la valeur globale d'une option. Une même option admet donc des solutions variables, et ces solutions peuvent être comparées entre elles à la lumière de la variation de l'ordre d'importance des objectifs éthiques.

Quel devrait être l'ordre de priorité? Cette question relève de la négociation et devra faire l'objet d'un consensus social qu'il est impossible d'établir sur papier.

Notes et références

1. Au sujet de l'éthique des affaires, on peut consulter : BARRY, V. (1986), BEAUCHAMP, T. et N. BOWIE (1979), BRAYBROOKE D. (1983), IANNONE A. N. (1989), HOFFMAN W. M. et J. MILLS MOORE (1984) et SNOEYENBOS M. (1983), *Journal of Business Ethics et Philosophy and Public Affairs* qui publient régulièrement des articles à propos de l'éthique des affaires.
2. Cet article s'inspire d'un texte déjà paru dans la Revue *Éthica*, vol. 2, n° 2, p. 65-93.
3. Voir à ce sujet SHRADER-FRECHETTE, K. (1985), *Science Policy, Ethics, and Economic Methodology : Some Problems of Technology Assessment and Environmental-Impact Analysis*, Dordrecht/Boston, D. Reidel, chap. 1, p. 14.
4. RUCKELSHAUS, W.D. (1983), «Science, Risk and Public Policy», *Science*, n° 221, p. 1026-1028.
Idem, (1984) «Risk in a Free Society», *Risk Analysis*, vol. 4, n° 3, p. 157-162.
5. HOHENHEMSE, C. et J. KASPERSON (1982), *Risk in the Technological Society*, Boulder, Westview Press, p. 56.
6. Pour plus de détails, on peut consulter SNOEYENBOS M. *et al.*, édit. (1983), *Business Ethics : Corporate Values and Society*, New York, Prometheus Books, chap. 2, ou HOFFMAN, W. M. et J. MILLS MOORE (1984), *Business Ethics : Readings and cases in Corporate MORALITY*, New York, Mc Graw Hill Books Compagny, chap. 14.
7. FREIDMAN, M. (1970), «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», in M. Snoeyenbos, etc...
M. SNOEYENBOS, R. ALMEDER et J. HUMBER, édit. (1983), *Business Ethics : Corporate Values and Society*, New York, Prometheus Books, P. 73-79.
8. Pour plus de renseignements sur ce cas on peut consulter MacCARTHY, M. (1987), «Closure in Occupational Safety and Health: the Benzene and Cotton Dust Decisions», in T. Engelhardt Jr., H. et J. A. Caplan, édit. (1987), *Scientific Controversies, Case Studies in the Resolution and Closure of Disputes in Science and Technology*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 505-529.
9. C'est la formulation plus contemporaine du principe utilitariste de Bentham-Sidgwick : «Réaliser le plus grand bien pour le plus grand nombre».
10. Voir PARETO, V. (1909), *Manuel d'économie politique*, (traduit de l'italien par A. Bonnet), Paris, V. Girard et E. Brière, chap. VI, § 53, § 89. L'idée de W. Pareto est à l'origine des considérations éthiques concernant le bien-être.
11. JONES-LEE, M.W. (1976), *The Value of Life : An Economic Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, p.3-19, 32-36 et 151.
12. Ce sont les «compensating variations» de MISHAN, E. J. (1976), *Cost-Benefit Analysis*, New York, Praeger, chap. 27, p. 180-188.
13. Voir MENDELOFF, J. (1987), «Measuring Elusive Benefits : On the Value of Health», in A.P. Iannone, édit. (1987), *Contemporary Moral Controversies in Technology*, New York/Oxford Oxford University Press, p. 160. Il faut remarquer ici qu'il s'agit d'une «vie statistique» et que cela affecte différemment nos intuitions morales.
14. Voir entre autres la position de A. Gewirth, qui est discutée sous l'angle d'une série d'autres objections de même nature contre le calcul coût-bénéfice par K. SHRADER-FRECHETTE (1985), *op. cit.*, chap. 2 (cf. réf. 3).
15. Nous adopterons pour l'essentiel le point de vue que défend K. SHRADER-FRECHETTE (1985), *op. cit.* (cf. réf. 3).
16. SCHELLING, T. C. (1968), «The Life You Save May Be Your Own», in SCHELLING, T. C. (1984), *Choice and Consequences*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, p. 113-147.
17. Pour traiter de ce problème, un calcul complexe a été proposé par HOWARD R. A. (1980), «On Making Life and Death Decisions», in Schwing, R., C., W., A., Albers, Jr., édit (1980), *Societal Risk Assessment : How Safe is Safe Enough?*, New York-London, Plenum Press. D'autres méthodes de calcul sont discutées par M. W. JONES-LEE (1976), *op. cit.*, (cf. réf. 11), K. S. SHRADER-FRECHETTE (1985), *op. cit.*, (cf. réf. 3) et E. J. MISHAN (1976), *op. cit.*, chap. 45 et 46 (cf. réf. 12).
18. Selon la compilation faite par GRAHAM, J. et J. VAUPEL (1981), «The Value of a Life : What Difference Does It Make?», *Risk Analysis* 1, p. 89-95.
19. Voir JONES-LEE, M. W. (1976), *op. cit.*, p. 13, (cf. réf. 11).
20. E. J. MISHAN a remarqué, à juste titre, que le critère de V. Pareto, $V_i - V_j > 0$, indiquait seulement une possibilité conceptuelle.
21. Voir l'allocation de LASKI, H. (1945) «Revolution by consensus», in *Talks*, X (10), octobre, p. 7.
22. Voir les exemples très instructifs de SCHELLING T.C. (1968), *op. cit.* (cf. réf. 16).
23. Si l'on demande à des cancéreux en phase terminale d'indiquer l'équivalent en QALY, ou à combien d'années de vie, dans leur situation, équivaldrait une loterie où ils auraient 50% de chances de mourir tout de suite et 50% de chances de vivre encore 25 ans, la réponse obtenue est : 5 ans en moyenne. Nos cancéreux ont utilisé un taux d'escompte de 14%. Avec 12,5 ans, le taux aurait été 0. Voir MENDELOFF, J. (1987), *op. cit.* p. 168, (cf. réf. 13).
24. MENDELOFF, J. (1987), *op. cit.*, p. 169, (cf. réf. 13). Mendeloff illustre très clairement comment un taux d'escompte élevé confère un poids plus considérable à des facteurs comme le nombre d'années perdues, la qualité de vie en fonction de l'âge, les années de jeunesse étant plus précieuses pour leur contribution au capital humain. Ces facteurs contribuent à rehausser la valeur d'une vie perdue à 25 ans et à diminuer la valeur d'une vie perdue à 60 ans.
25. PARFIT, D. (1986), *Reasons and Persons*, Oxford, Oxford University Press, appendice F, p. 480-487.
26. Une telle suggestion est faite par JONES-LEE, M.W. (1976), *op. cit.*, p. 15 (cf. réf. 11), et par SCHULZE W.O. et A. V. KNEESE (1981), «Risk in Benefit-Cost Analysis», *Risk Analysis*, vol.1, n°1, p. 81-88. Elle est discutée par SHRADER-FRECHETTE K.S. (1985), *op. cit.*, (cf. réf. 3) chap. 8, ainsi que par KEENEY R. L. (1984), «Ethics, Decision Analysis, and Public Risks», *Risk Analysis*, vol. 4, n° 2, p. 117-129.
27. KEENEY, R. L. et H. RAIFFA (1976), *Decisions with Multiple Objectives*, New York, Wiley. Ces auteurs ont déjà proposé une telle approche.
EDWARDS, W. (1977), «Use of Multiattribute Measurement for Social Decision Making», in D. E. Bell, R. L. Keene et H. Raiffa, édit. (1977), *Conflicting Objectives in Decision*, New York, John Wiley & Sons, p. 247-277.

Pour en savoir plus

- BARRY, V. (1986), *Moral Issues in Business*, Belmont, CA., Wadsworth Publishing Company.
- BEAUCHAMP, T. et N. BOWIE, édit. (1979), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
- BRAYBROOKE, D. (1983), *Ethics in the World of Business*, Totowa, N.J., Rowman & Allanheld.
- GEWIRTH, A. (1983), «Human Rights and the Prevention of Cancer», in D. Scherer, et T. Attig, édit. (1983), *Ethics and the Environment*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., p. 170-177.
- HOHENHEMSE, C. et J. KASPERSON (1982), *Risk in the Technological Society*, Boulder, Westview Press.
- HOWARD, R. A. (1980), «On Making Life and Death Decision», in R. Schwing, et W. A. Albers Jr., édit. (1980), *Societal Risk Assessment : How Safe is Safe Enough?*, New York-London, Plenum Press.
- IANNONE, A. P., édit. (1989), *Contemporary Moral Controversies in Business*, New York, Oxford University Press.
- JONES-LEE, M.W. (1976), *The Value of Life : An Economic Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.
- MENDELOFF, J. (1987), «Measuring Elusive Benefits : On the Value of Health», in IANNONE A. P., édit. (1987), *Contemporary Moral Controversies in Technology*, New York/Oxford, Oxford University Press, p. 158-178.
- MISHAN, E.J. (1976), *Cost-Benefit Analysis*, New York, Praeger.
- PARETO, V. (1909), *Manuel d'économie politique* (traduit de l'italien par A. Bonnet), Paris, V. Girard et E. Brière.
- PARFIT, D. (1986), *Reasons and Persons*, Oxford, Oxford University Press.
- SHRADER-FRECHETTE, K.S. (1985), *Science Policy, Ethics, and Economic Methodology*, Some Problems of Technology Assessment and Environmental-Impact Analysis, Dordrecht/Boston, D. Reidel.
- SNOEYENBOS, M., R. ALMEDER et J. HUMBER, édit. (1983), *Business Ethics : Corporate Values and Society*, New York, Prometheus Books.

Aspirez à devenir Administrateur Agréé...



Avec la mondialisation de plus en plus présente des marchés et une conjoncture économique en constante évolution, il est essentiel que l'administrateur d'aujourd'hui sache reconnaître la valeur réelle et le potentiel d'un excellent titre.

Posséder le titre d'administrateur agréé, c'est d'abord faire confirmer sa compétence par une corporation professionnelle. Ensuite, c'est accepter de pratiquer sa profession d'administrateur selon des normes d'éthique; c'est enfin devenir membre d'une corporation regroupant des professionnels de l'administration provenant de tous les champs d'activité nécessaires à une gestion saine et efficace.

La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec fait partie des corporations reconnues par l'Office des professions, tout comme le Barreau, l'Ordre des ingénieurs ou celui des comptables agréés.

Confirmez votre valeur en devenant membre de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Pour tout renseignement supplémentaire, veuillez communiquer avec Madame Louise Gaussiran au (514) 499-0880 ou compléter et poster le coupon-réponse ci-dessous.



La Corporation professionnelle
des administrateurs agréés
du Québec

Nom _____
Adresse _____
Ville _____
Code postal _____ Téléphone () _____

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640
Montréal (Québec), H3A 2M7

Les PME dans le Marché unique européen ou quelques leçons pour les PME québécoises

Henri Capron
Evelyne Hespel

L'avènement prochain du Marché unique a suscité de nombreuses campagnes de sensibilisation visant à informer les entreprises des nouvelles potentialités offertes par le Grand Marché européen. La construction du Marché commun a fourni une occasion de croissance pour les entreprises en raison de la réduction et de la suppression des barrières douanières. L'achèvement du Marché intérieur devrait générer une dynamique de croissance par la suppression des barrières techniques et administratives qui subsistent. Sur ce point, il existe un parallélisme entre l'évolution de la construction européenne et l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Cet Accord est un véritable défi auquel seront confrontées les entreprises canadiennes et américaines. Il se révèle d'autant plus important pour les entreprises canadiennes—notamment les petites et moyennes entreprises—qu'elles voient s'offrir à elles le vaste marché américain. Des effets bénéfiques d'une grande importance sont attendus de cette libération : baisse des prix, élargissement des débouchés et amélioration de l'efficacité grâce aux économies d'échelle.

Dès lors, les stratégies mises en place en Europe et les perceptions qu'ont les PME de la perspective du Grand Marché peuvent être riches d'enseignement pour les PME québécoises.

Cet article présente quelques éléments susceptibles de guider la réflexion sur les problèmes soulevés par l'achèvement du Marché européen pour les régions caractérisées par un tissu industriel fortement structuré autour des petites et moyennes entreprises.

Or, la problématique à laquelle sont confrontées les PME européennes est fort semblable à celle qui se pose aux entreprises canadiennes. Dès lors, les stratégies mises en place en Europe et les perceptions qu'ont les PME de la perspective du Grand Marché peuvent être riches d'enseignement pour les PME québécoises. Alors qu'il existe en Europe un certain engouement pour l'achèvement du Marché intérieur, les entreprises canadiennes, notamment les entreprises québécoises, affichent un certain scepticisme¹ quant aux impacts positifs éventuels de l'avènement du libre-échange. Ces divergences d'appréciation mériteraient un complément d'analyse; il serait intéressant d'en rechercher les causes, mais cet exercice déborderait le cadre du sujet de cet article.

Pour étayer l'analyse, nous nous appuyons sur notre étude des différences de profils régionaux observées en Belgique dans une mise en perspective avec les structures nationales observées au sein des autres pays de la Communauté. Au vu des forces et des faiblesses de ces systèmes régionaux, nous avons tenté d'émettre des recommandations spécifiques de politique industrielle régionale en faveur d'un recalibrage ou d'un aménagement des stratégies d'intégration.

LA PERSPECTIVE EUROPÉENNE

À l'exception du cas atypique du Luxembourg, plus des trois quarts du tissu industriel des États membres sont constitués d'entreprises employant moins de 20 personnes. Ces entreprises représentent jusqu'à 90 % des entreprises espagnoles avec une proportion de l'emploi de 25 %. Leur part dans le chiffre d'affaires est systématiquement inférieure à leur part dans l'emploi total. Les grands pays possèdent une

proportion relativement plus importante de petites entreprises, ce qui est également le cas pour les États-Unis².

Si l'on considère les entreprises ayant plus de 20 employés, on observe que les trois quarts emploient moins de 100 personnes et représentent 19 % de l'emploi, mais seulement environ 15 % du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et des coûts salariaux. L'on observe deux cas particuliers : l'Espagne et l'Italie où plus de 80 % des entreprises restantes occupent moins de 100 personnes et occupent plus de 30 % de l'emploi. Si, enfin, l'on compare les entreprises employant moins de 500 personnes, les mêmes constatations ressortent. Ces chiffres montrent, que les entreprises de moins de 500 personnes³ constituent l'essentiel du tissu industriel européen et que leur poids dans les économies nationales diffère sensiblement d'un pays à l'autre.

L'analyse des diverses données révèle que la France et l'Allemagne sont les pays les mieux préparés pour devenir de véritables empires industriels européens. Cependant, on doit apporter une nuance importante. En effet, contrairement à l'Allemagne dont la préservation du tissu industriel se fonde sur un système intégré de grands groupes industriels contrôlés par un consortium bancaire, —dont la stratégie est de dimension mondiale—, la France se trouve fragilisée par un système d'économie mixte privilégiant le compartimentage et le cloisonnement des marchés.

Par contre, l'avenir des PME est intrinsèquement lié au développement de leur environnement local et constitue l'atout majeur des pouvoirs régionaux qui ne représentent pour les grandes entreprises qu'un pion mineur sur le grand échiquier industriel.

L'objectif de maîtrise géographique des marchés constitue un élément important des stratégies de dominance dans lesquelles se sont engagés les grands groupes industriels européens en vue de préserver ou de renforcer leur pouvoir économique

dans la perspective du Grand Marché, les phénomènes de concentration et de rationalisation qui accompagnent ce redéploiement s'inscrivent dans un contexte où le concept d'équilibre spatial, et particulièrement régional, sont absents. Par contre, l'avenir des PME est intrinsèquement lié au développement de leur environnement local et constitue l'atout majeur des pouvoirs régionaux qui ne représentent pour les grandes entreprises qu'un pion mineur sur le grand échiquier industriel. Les rapports entre ces deux derniers types d'acteurs sont asymétriques : alors que le développement de sites et de bassins industriels est fondamental pour les acteurs locaux, le choix d'une implantation géographique déterminée ne représente qu'un élément secondaire dans l'action stratégique des grandes entreprises.

LES RÉGIONS, LES PME ET L'EUROPE

L'étude de la Commission des Communautés européennes sur l'évolution de l'impact économique potentiel de l'achèvement du Marché intérieur, en 1992, porte principalement sur la quantification de l'importance des gains que générera l'abolition des barrières intérieures⁴. Cette analyse globale n'étudie que sommairement les effets différenciés sur la structure industrielle spatiale. Elle se contente seulement de tempérer l'argumentation selon laquelle les effets redistributifs provoqueront des disparitions d'activités, des délocalisations et un déclin cumulatif de certaines régions. Elle signale qu'on devra prévoir diverses mesures transitoires pour atténuer les effets redistributifs négatifs qui affecteront certains facteurs, certaines activités et certaines régions. Elle insiste d'autre part sur le fait que, pour les régions en difficulté, l'achèvement du Marché intérieur assurera une circulation plus libre de l'information, des technologies et des services.

Si une analyse de l'impact de l'élimination des barrières permet d'avancer que les effets positifs nets en terme d'expansion commerciale seront plus importants pour les PME que pour les grandes entreprises, il est cependant possible que l'absence de politique européenne spécifique entrave le développement des régions intermédiaires et périphériques qui comportent un plus grand nombre de PME que les régions centrales⁵. Ainsi, certains pensent qu'il faut viser une uniformisation régionale de l'environnement informationnel, car ce dernier

deviendra un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises régionales⁶. L'effet de «raccourcissement des distances», de «convergence temps-espace» résultant du développement des technologies de l'information favorisera l'émergence d'un nouveau contexte technologique des échanges interrégionaux et, par conséquent, conduira à une restructuration de la base de l'avantage comparatif régional. Les régions périphériques actuelles ont, potentiellement, beaucoup à gagner de la restructuration de la hiérarchie régionale, à condition, toutefois, d'être capables de tirer profit des forces structurelles qui transforment la relation espace-économie⁷. Le problème de réaligement régional se pose avec une acuité particulière lorsqu'on y ajoute celui de la création d'un nouvel espace européen.

S'il est indéniable qu'une plus grande ouverture des marchés des produits et des facteurs générera des gains économiques, les chances d'une répartition spatiale équilibrée de ces gains sont quasi nulles. Qui plus est, le processus de libéralisation des marchés comporte un risque sérieux d'aggravation des déséquilibres régionaux⁸. Le Grand Marché risque fort d'entraîner une augmentation de la dualisation sociale et spatiale de l'Europe⁹. Tout au plus l'action communautaire en matière de politique régionale peut-elle prétendre réduire l'accroissement des disparités régionales. Consciente de la modestie de ses moyens et de la nécessité de renforcer le caractère mobilisateur de ses actions, la nouvelle politique régionale met l'accent, d'une part, sur le développement endogène des régions, en privilégiant les projets qui mobilisent les ressources locales et, d'autre part, sur une meilleure coordination entre les autorités nationales, régionales et locales.

En ce qui concerne les PME, la Communauté a multiplié les initiatives au cours des dernières années. Le progrès réalisé depuis 1983, année des PME européennes, est appréciable. Une illustration en est fournie par les programmes européens ESPRIT et BRITE dont l'objectif est d'encourager la coopération industrielle intra-européenne en recherche et développement dans les domaines des technologies de l'information et des technologies industrielles. Les PME participent à un tiers des projets; elles se voient insérées dans un vaste réseau et, ainsi, associées aux grandes entreprises et aux institutions de recherche européennes. Malheureusement, les

participations financières restent faibles et, à la phase de démarrage, les initiatives proviennent principalement des grandes entreprises et des institutions de recherche.

Il serait intéressant de promouvoir des groupements de PME autour d'un même projet de recherche. D'ailleurs, la Communauté s'est efforcée depuis peu de rendre ces projets plus attrayants pour les PME en leur offrant, notamment, plusieurs services et facilités. Parmi ceux-ci, mentionnons plus particulièrement : le Business Cooperation Network (BC-Net), le Bureau de rapprochement des entreprises (BRE), le projet Venture Consort (VC) et la Banque de données ICONES sur les normes techniques nationales. Le BC-Net est un réseau automatisé d'échange de propositions d'affaires dans les domaines financiers, techniques et commerciaux entre les PME des douze États membres. Le BRE, quant à lui, aide les PME à trouver des partenaires pour une coopération technique, commerciale et financière de même que pour l'approvisionnement. Enfin, le projet VC a pour but de réunir des investisseurs afin d'accorder des fonds aux PME jeunes ou nouvellement créées dans un secteur des technologies modernes, et ce, à une échelle transnationale. Mais l'initiative la plus significative est certes le projet Euro-Info-Center qui, par l'ouverture progressive d'euroguichets desservant toutes les régions de la Communauté, entend améliorer l'accessibilité à l'information pour les PME et, surtout, à une meilleure information sur les divers programmes européens, les préparant ainsi à l'échéance de 1992.

Une telle politique en faveur des PME s'avère indispensable car elles constituent l'essentiel du tissu économique européen et, pourtant, elles souffrent d'un manque évident d'information pertinente et de qualité. Alors que les grandes entreprises sont très nombreuses au Japon et aux États-Unis, la structure industrielle d'un certain nombre de pays européens n'est composée que de PME. Aussi n'est-il pas étonnant que la restructuration de l'industrie européenne s'accompagne d'un accroissement de la concentration au moyen de fusions et d'absorptions et qu'elle stimule la conclusion d'accords de coopération entre les firmes. Mais, à cause des opportunités nouvelles, le risque d'une fragilisation des économies nationales est grand. C'est pourquoi les PME ne sont pas en bonne

position pour négocier en matière de fusions ou de collaborations européennes. Dès lors, si elles veulent traiter efficacement avec un partenaire d'un grand pays voisin, nombre d'entre elles devront s'orienter, dans un premier temps, vers des regroupements nationaux. Cela est particulièrement vrai pour les petites économies ouvertes dans lesquelles les PME ainsi que les grandes entreprises pourront difficilement résister aux offensives des «titans», souvent portés à drainer des ressources régionales sans offrir de contrepartie tangible. C'est plus particulièrement le cas des PME belges dont les centres de décision risquent d'être déplacés à l'étranger, appauvrissant ainsi le tissu industriel¹⁰.

Bien qu'il soit utile de se tourner vers les informations quantitatives sur les structures de production et de marché pour évaluer l'impact du Grand Marché par zone géographique, on ne peut négliger les facteurs d'ordre qualitatif qui, souvent, permettent de relativiser le diagnostic d'ensemble. Ainsi en est-il de la perception des diverses catégories d'entreprises qui varie sensiblement selon les diverses régions géographiques.

IMPORTANCE ATTRIBUÉE AUX BARRIÈRES QUI DIVISENT LE MARCHÉ INTÉRIEUR

Comme nous l'indiquent les figures 1 et 2, pour l'ensemble des entreprises des États membres, ce sont les barrières administratives et les normes techniques qui sont considérées comme les entraves les plus importantes aux échanges. Cependant, d'une manière générale, les entreprises belges sont plus sensibles aux différentes barrières que les entreprises des autres pays de la CEE. On peut expliquer ce fait par la plus grande ouverture de la Belgique au commerce international qui rend ses entreprises fortement tributaires des marchés étrangers¹¹.

On observe peu de divergence «de perception» entre les petites entreprises et les grandes¹², hormis le fait que ces dernières accordent plus d'importance aux perspectives d'ouverture effective des marchés publics alors que les petites s'intéressent davantage aux coûts entraînés par les formalités aux frontières. Néanmoins, en Belgique, pour les petites entreprises, le coefficient d'importance aux différentes barrières est nettement supérieur à celui observé

pour les grandes entreprises et pour l'ensemble de la Communauté.

De façon générale, les barrières aux échanges restent importantes pour l'ensemble des États membres; c'est ainsi que près de 40 % des entreprises estiment qu'il n'est pas plus facile d'accéder aux marchés de la Communauté qu'à ceux des pays tiers (opinion partagée principalement par les entreprises qui exportent peu vers la Communauté).

PERCEPTION DES EFFETS DE LA SUPPRESSION DES BARRIÈRES SUR LES COÛTS

Plus de 60 % des entreprises de la Communauté considèrent que la suppression des barrières entraînera une baisse de leurs coûts. Les entreprises belges sont les plus optimistes quant à la possibilité de réduction de leurs coûts. À l'opposé, la France, le Danemark, l'Espagne et les Pays-Bas sont nettement moins optimistes, un pourcentage élevé d'entreprises considérant que l'élimination des barrières n'entraînera aucun changement dans leurs coûts.

Si l'on classe les entreprises selon leur taille, on constate, comme le montre la figure 3, que les petites entreprises sont plus pessimistes que les grandes quant aux effets de l'achèvement du Marché intérieur sur leurs coûts. Or, il se trouve que les coûts (relatifs aux barrières physiques) assumés par les PME sont relativement plus élevés que ceux des grandes entreprises qui bénéficient souvent de «procédures spéciales». Par conséquent, les PME devraient retirer un plus grand bénéfice de l'élimination de ces barrières. Aussi, le pessimisme plus marqué des petites entreprises a-t-il de quoi étonner. Peut-être les PME manquent-elles d'information sur la portée exacte des mesures prises. Par ailleurs, il est utile de noter les profils différenciés de la France et de la Belgique, l'euro-pessimisme des entreprises françaises s'opposant à l'euro-optimisme des entreprises belges.

Si l'on se réfère à la figure 4, on observe que les entreprises qui exportent le plus manifestent le plus grand optimisme quant à la réduction des coûts qui devrait résulter de la suppression des barrières. En fait, plus une entreprise exporte, plus grande est la proportion des coûts relatifs aux barrières dans le

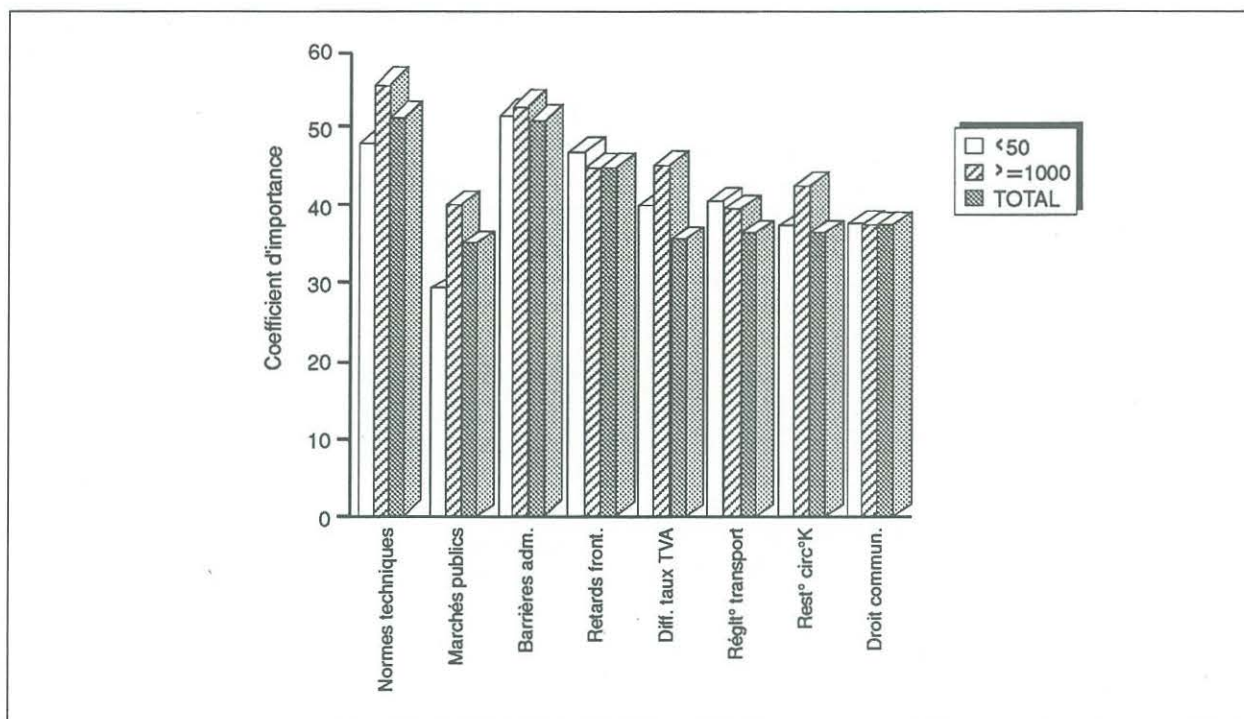


Figure 1 Importance que les entreprises de le CEE accordent aux barrières divisant le Marché intérieur

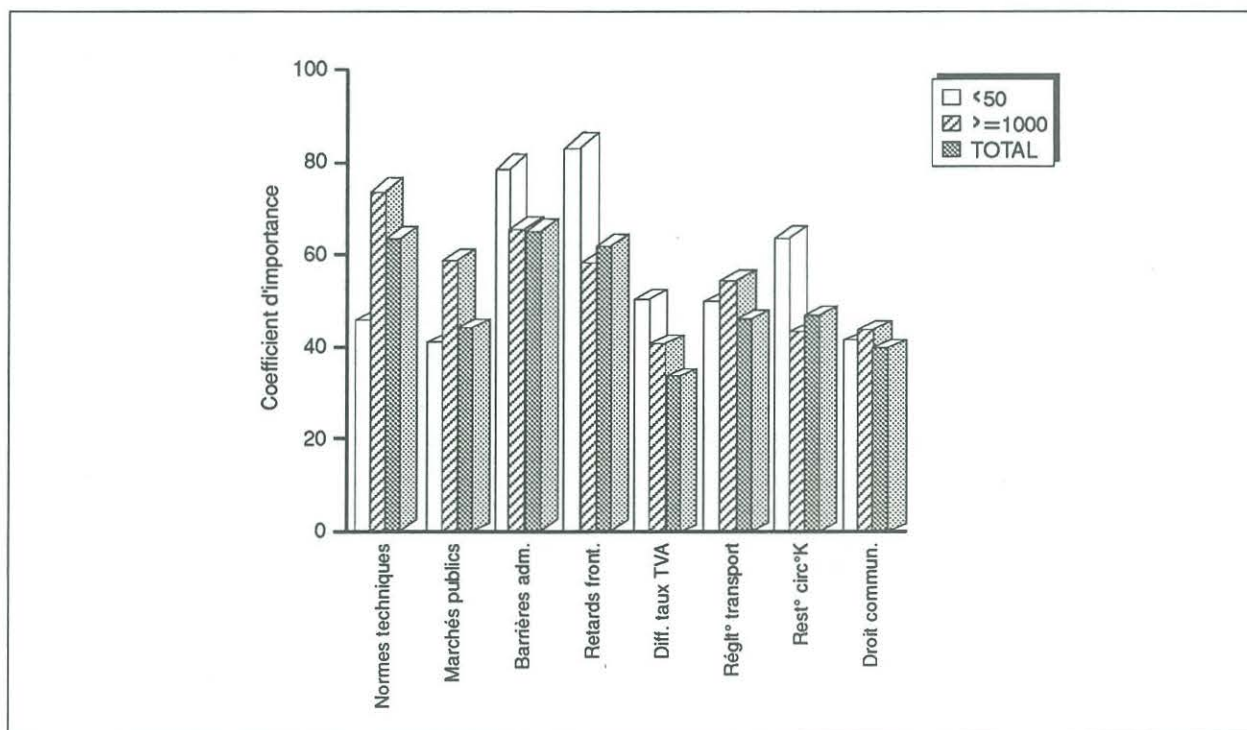
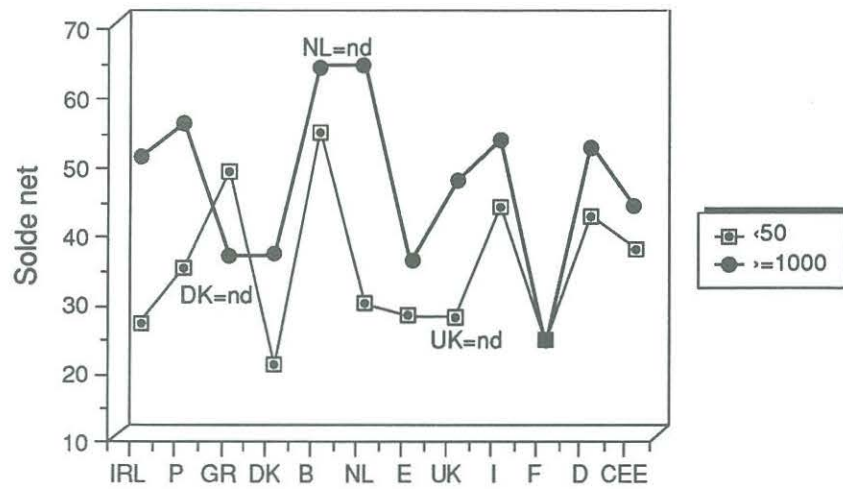
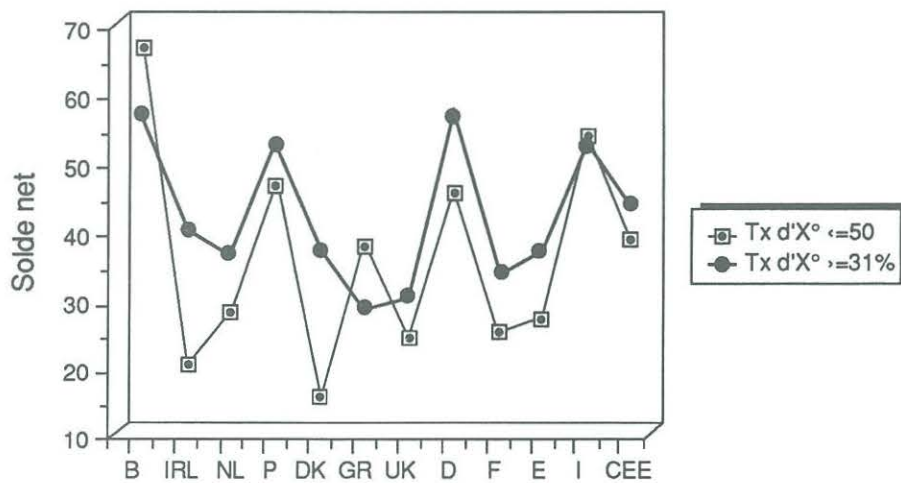


Figure 2 Importance que les entreprises de la Belgique accordent aux barrières divisant le Marché intérieur



Solde net= différence pondérée entre le % des entreprises prévoyant une diminution des coûts et celui des entreprises prévoyant une hausse

Figure 3 Effets de la suppression des barrières sur les coûts



Solde net= différence pondérée entre le % des entreprises prévoyant une diminution des coûts et celui des entreprises prévoyant une hausse

Figure 4 Effets de la suppression des barrières sur les coûts

Source: Nerb (1989), *Etude sur le coût de la non-Europe*.

coût total d'exploitation et, par conséquent, plus elle bénéficiera d'une réduction de ses coûts lors de la suppression des barrières. Ici encore, la perception des entreprises belges diffère sensiblement de celle des autres pays, en particulier de la France où le pessimisme est le plus important. Ainsi, dans des entreprises ayant une expérience comparable en matière de commerce international, on note des divergences substantielles quant aux perceptions de l'impact réel de la suppression des barrières sur les coûts.

Dans l'ensemble, les entreprises de la Communauté anticipent une baisse moyenne de leurs coûts de 2 %. Cette réduction des coûts résulterait de la diminution des coûts de distribution et des coûts des produits importés pour les petites entreprises, et de l'accroissement de la productivité pour les grandes entreprises.

PERCEPTION DES EFFETS DE L'ACHÈVEMENT DU MARCHÉ INTÉRIEUR SUR LE VOLUME DES VENTES

Plus de 60 % des entreprises de la CEE anticipent une augmentation de leurs ventes suite à la suppression des barrières aux échanges. Comme le démontre la figure 5, les entreprises les plus exportatrices se révèlent les plus optimistes quant aux effets de l'achèvement du Marché intérieur sur le volume des ventes. Ces entreprises, disposant déjà d'unités de production et/ou de réseaux de distribution dans les autres États membres, espèrent accroître leur part de marché et développer ou pénétrer de nouveaux créneaux en profitant de leur expérience.

Quant aux effets sur les ventes en fonction de la taille des entreprises, les perceptions sont nettement plus hétérogènes, comme l'illustre le graphique 6, ce qui ne permet pas de dégager une hypothèse. Néanmoins, dans le cas de petites économies comme celles de la Belgique, du Danemark et de la Grèce, ce sont les petites entreprises qui sont les plus optimistes.

Les entreprises européennes anticipent un accroissement net du volume de leurs ventes de 5 %, ce qui suppose une forte expansion du marché global.

Elles considèrent que c'est leur capacité de pénétrer de nouveaux marchés régionaux, l'amélioration de la compétitivité hors prix¹⁴ ainsi que la baisse des prix des produits sur les marchés existants – suite au renforcement de la concurrence – qui permettront d'accroître le volume de leurs ventes.

Les entreprises belges croient, par contre, que la croissance plus rapide des marchés existants (suite à l'achèvement du Marché intérieur) sera un facteur prépondérant de la capacité de pénétrer de nouveaux marchés. Cela pourrait s'interpréter comme une tendance à vouloir profiter surtout des points de vente déjà installés plutôt que d'en créer de nouveaux. La forte orientation des entreprises belges vers l'exportation ne serait pas étrangère à un tel comportement.

Il est important de préciser que, en général, les PME considèrent que de nouveaux investissements seraient nécessaires pour renforcer leur position sur le marché domestique – en l'occurrence un marché principalement régional – et pour accroître leur capacité de production en fonction d'une plus grande demande. Les PME espèrent donc exploiter les créneaux qu'ils occupent déjà ou investir de nouveaux marchés, là où la concurrence des prix est moins intense; les grandes entreprises visent plutôt les marchés des autres États membres, laissant présager, par là, une intensification de la concurrence sur leurs marchés spécifiques.

PERCEPTIONS D'ENSEMBLE DES ENTREPRISES QUANT AUX EFFETS DE L'ACHÈVEMENT DU MARCHÉ INTÉRIEUR

L'analyse des résultats d'une enquête effectuée par G. Nerb¹⁵ révèle que près de 50 % des entreprises de la Communauté estiment que l'achèvement du Marché unique comporte plus de chances de succès que de risques. Les entreprises européennes considèrent donc l'achèvement du Marché intérieur comme une opportunité que leur pays doit saisir. Toutefois, les petites entreprises sont moins optimistes que les grandes, ce qui peut être attribuable à un manque d'information, à une mauvaise connaissance de leur marché à l'échelle communautaire ou peut-être simplement à une volonté délibérée de maintenir leur caractère régional.

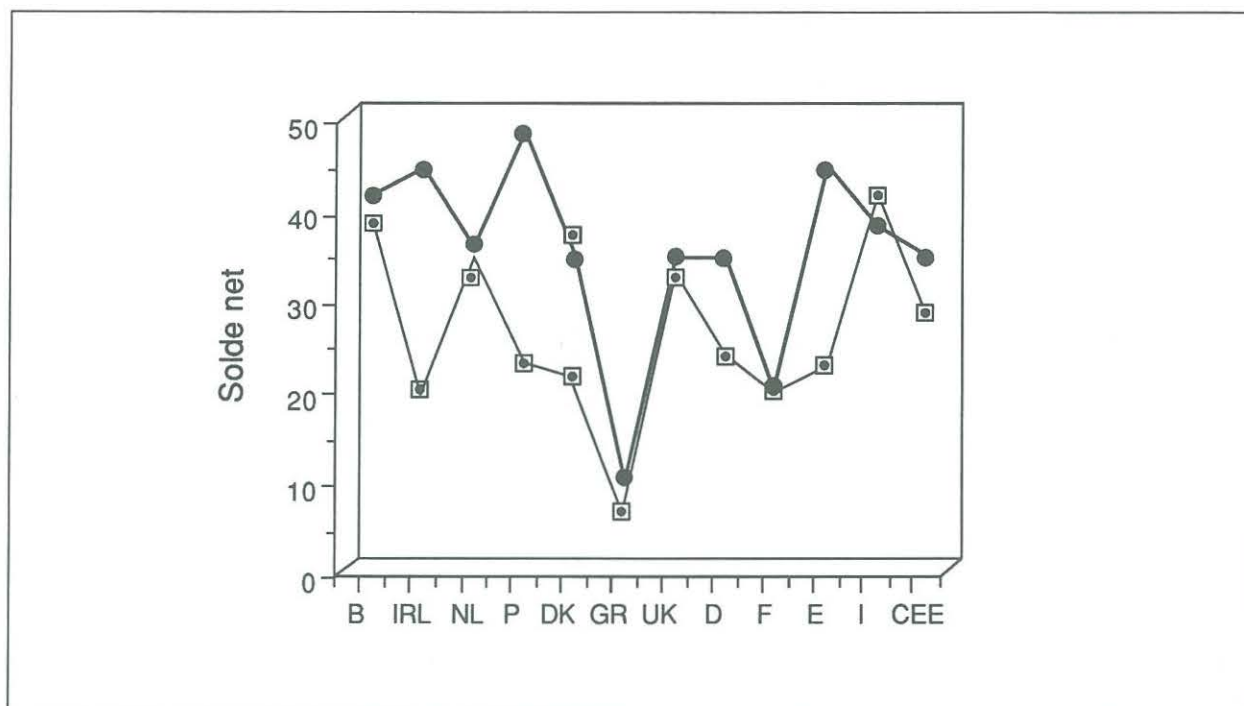


Figure 5 Effets de l'achèvement du Marché intérieur sur le volume des ventes

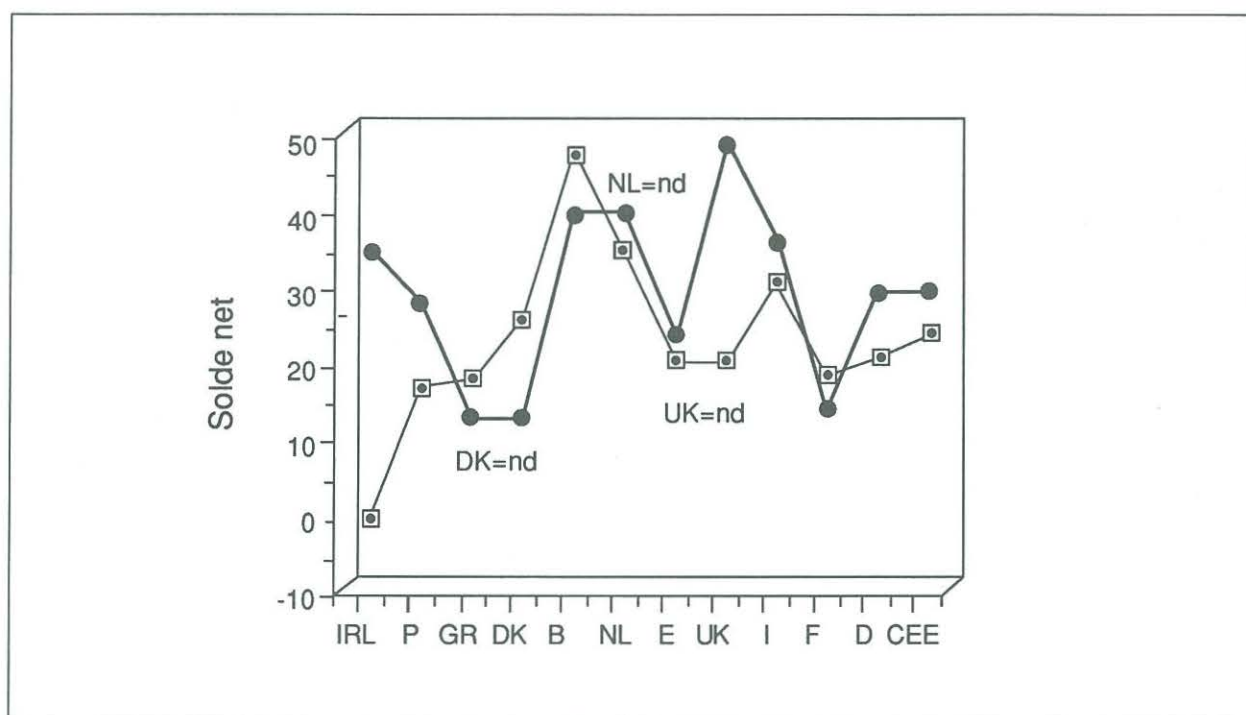


Figure 6 Effets de l'achèvement du Marché intérieur sur le volume des ventes

Source: Nerb (1989), *Etude sur le coût de la non-Europe*.

De plus, l'on observe de fortes divergences d'anticipation des entreprises selon les pays. Les entreprises belges se montrent les plus optimistes, 80 % d'entre elles considérant les chances de succès de l'accomplissement du Marché unique plus grandes que les risques. Un tel optimisme est caractéristique des petites économies ouvertes puisque l'on retrouve, en deuxième position, les Pays-Bas et l'Irlande¹⁶. De plus, la Belgique et les Pays-Bas bénéficient tous deux d'une expérience en matière de marché intérieur depuis la formation du Benelux. En résumé, on peut affirmer que, plus le degré d'ouverture au commerce international d'un pays est élevé, plus ce pays apprécie positivement les effets possibles de l'achèvement du Marché intérieur sur son économie.

Toutefois, les petites entreprises sont moins optimistes que les grandes, ce qui peut être attribuable à un manque d'information, à une mauvaise connaissance de leur marché à l'échelle communautaire ou peut-être simplement à une volonté délibérée de maintenir leur caractère régional.

Les entreprises françaises s'opposent, sur ce point, aux entreprises de la Belgique. En effet, moins de 40 % des entreprises de la France considèrent l'achèvement du Marché unique comme une opportunité à saisir. Les entreprises industrielles françaises, essentiellement tournées vers le marché national, semblent craindre la concurrence des entreprises étrangères. Dès lors, il est probable qu'une majorité de ces entreprises développent une stratégie visant principalement à préserver ou à accroître leurs parts nationales. Néanmoins, les résultats laissent présager qu'un certain nombre d'entreprises mettront en œuvre une stratégie en vue de s'implanter dans les autres États membres. Ce devrait notamment être le cas des entreprises des régions frontalières les plus importantes, celles qui, dans l'ensemble, affichent des coefficients

d'exportation très élevés comparativement aux entreprises des régions centrales et périphériques internes¹⁷.

Non seulement les PME doivent-elles développer des accords de partenariat avec les grandes entreprises, par exemple, en s'intégrant aux grands programmes de recherche et développement, mais elles doivent également recourir à des accords de partenariat transfrontaliers.

QUELQUES ORIENTATIONS POUR L'ACTION

Les PME, caractérisées par leur capacité d'invention, de diffusion de l'innovation et de création d'emplois, sont une composante essentielle du dynamisme des régions. Il existe une convergence d'intérêts entre les régions et les PME, car toutes deux sont fortement tributaires de la contrainte spatiale. Les PME sont cependant peu préparées à l'échéance de 1992, contrairement aux grandes entreprises qui disposent des infrastructures organisationnelles leur permettant une canalisation et une exploitation efficiente de l'information. Aussi, les PME devraient-elles adopter, au plus tôt, des stratégies de coopération et de fusion en vue de tenir compte du phénomène d'internationalisation des marchés. Par ailleurs, il est stratégiquement important de contrecarrer une certaine tendance à la dualisation du système industriel : les petites et moyennes entreprises d'un côté, les grandes entreprises de l'autre. Bien que chacun de ces groupes possède ses propres spécificités, leur complémentarité constitue un avantage dont les PME peuvent bénéficier en développant des stratégies de partenariat, palliant ainsi les risques inhérents à la sous-traitance. Le partenariat est maintenant à l'ordre du jour, mais les modalités de sa mise en œuvre restent à déterminer. Non seulement les PME doivent-elles développer des accords de partenariat avec les grandes entreprises, par exemple, en

s'intégrant aux grands programmes de recherche et développement, mais elles doivent également recourir à des accords de partenariat transfrontaliers. Cela leur permettra de se positionner au plan multinational et de se ménager des niches sur le marché européen. Trop souvent cantonnées à des marchés nationaux, voire régionaux, les PME manquent d'expertise pour s'adapter efficacement à un nouvel environnement. Dans ce domaine, les autorités politiques ont un rôle important à jouer, celui d'informer et d'accompagner.

Pour être efficaces, les politiques régionales doivent être flexibles, ce qui implique une autonomie de moyens par rapport au pouvoir central; on doit maintenir une coordination avec les politiques nationales et communautaires et un souci constant de minimiser les rigidités administratives (dont les PME subissent les effets les plus néfastes). Les politiques régionales doivent favoriser l'assimilation des nouvelles techniques par les entreprises existantes, promouvoir la réceptivité à l'innovation et stimuler les dynamismes spécifiques aux milieux industriels locaux tout en préservant un tissu industriel solide. Ces objectifs ne peuvent être atteints que dans la mesure où les autorités locales privilégient la création d'une véritable infrastructure d'animation économique à l'abri de débordements politiques. L'achèvement du Grand Marché européen vient renforcer le défi auquel sont confrontées les autorités régionales qui doivent, dans certains pays, assumer à la fois leur nouvelle autonomie relative et leur repositionnement dans une perspective européenne.

Malgré les efforts déployés aux divers niveaux de responsabilité politique subsiste, pour les PME, un problème majeur de fluidité de l'information relative aux opportunités qui se présentent et aux initiatives qui se prennent.

Malgré les efforts déployés aux divers niveaux de responsabilité politique subsiste, pour les PME, un problème majeur de fluidité de l'information relative aux opportunités qui se présentent et aux initiatives qui se prennent. Les PME manquent cruellement d'information sur l'avenir de leurs marchés et de leurs activités ainsi que sur les possibilités de

coopération. Elles ont besoin d'une information ciblée car, contrairement aux grandes entreprises, leurs dirigeants disposent rarement des moyens nécessaires (parfois, ils n'ont pas, non plus, la formation adéquate) pour élaborer une stratégie qui soit à la mesure des enjeux. Cette information doit également être calibrée en fonction des profils régionaux et, enfin, des politiques régionales spécifiques d'insertion et d'adaptation au nouvel agencement de l'espace doivent être mises en place. Alors que la restructuration des grandes entreprises est déjà amorcée, l'Europe des PME éprouve de sérieuses difficultés à démarrer, et ce, malgré les nombreuses interventions de promotion faites par les différents niveaux de pouvoir.

ET AU CANADA

Dans la perspective de l'Accord économique de libre-échange Canada-États-Unis, les PME canadiennes peuvent se demander si leur avenir n'est pas compromis. Comment, préserveront-elles leur existence dans une situation où les partenaires sont de taille aussi inégale? Dans une certaine mesure, leurs angoisses et leurs espoirs font penser aux interrogations que se posent les PME européennes. Toutefois, l'analyse des structures entrepreneuriales par pays montre que, quelle que soit la dimension du pays, les PME ont leur raison d'être. Aussi bien en Europe qu'en Amérique, l'avenir des PME est intrinsèquement lié à leur faculté d'adaptation aux grands marchés. Leur devenir est conditionné par les stratégies qu'elles auront conçues pour s'intégrer aux nouvelles structures productives. L'absolue nécessité d'une coopération entre les entreprises appartient à cette stratégie. Pour cela, les instances régionales, nationales et supranationales devront fournir aux PME les supports juridiques, institutionnels et financiers nécessaires à leur recherche de coopération. Coopération, partenariat et réseau constituent des notions nouvelles que la PME moderne doit maîtriser; ce sont les moyens qu'elle devra utiliser pour mieux gérer les interdépendances et mieux exploiter les effets de complémentarité et de gestion.

Cependant, les actions de partenariat à promouvoir ne sont pas de nature exclusivement privée. L'élaboration d'un partenariat de nature publique doit également être envisagée. Dans ce domaine, la création d'observatoires régionaux pourrait s'avérer

fructueuse pour les PME. Ces observatoires se verraient assigner des tâches spécifiques comme le suivi de l'évolution du tissu industriel, la détection des perspectives de marché, la veille technologique, l'assistance aux entreprises et la médiation entre les entreprises et l'administration.

Pours'y adapter, les PME devront procéder à des réajustements stratégiques de leurs grandes options de base, car les positions acquises risquent d'être fortement ébranlées.

En définitive, la création d'un Grand Marché ne présente-t-elle pas une opportunité plus grande pour la PME que pour les grands groupes industriels? Ces derniers transcendent les frontières nationales

depuis maintenant plusieurs décennies. L'élargissement des marchés va fournir aux PME l'occasion de briser les carcans nationaux. Dans un tel contexte, les possibilités de croissance sont plus intéressantes pour la PME que pour la grande entreprise. Aussi, pour saisir cette chance, la PME devra suivre le mouvement du marché en élargissant son horizon. Pour faire face à un marché élargi, les entreprises seront incitées à renforcer leur spécialisation, afin de bénéficier d'économies d'échelle et de champ; elles devront aussi identifier et sélectionner le plus soigneusement possible les niches les plus rentables. L'élargissement des marchés amène une transformation radicale de l'environnement concurrentiel. Pour s'y adapter, les PME devront procéder à des réajustements stratégiques de leurs grandes options de base, car les positions acquises risquent d'être fortement ébranlées. Plus que jamais, l'avenir des PME repose sur leur capacité de maîtriser le changement.

Notes et références

1. RUCMAN, A. et A. Verbeke (1989), «The Impact of Free Trade on Small Business in Canada», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 6, n° 3, p. 51-56.
2. RAINELLI, M. (1986), «L'analyse économique et les PME», in AIDE, éd., *Les PME dans les systèmes économiques contemporains*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael, p. 11-36.
3. Considérées comme les PME en Europe.
4. COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (1988), «1992 : La nouvelle économie européenne», *Économie européenne*, n° 35.
5. CAPPELIN, R. (1989), «The European Internal Market, the Internationalization of Small and Medium Enterprises», Commentaire présenté au Third World Congress of the Regional Science Association.
6. MANSEL, R. (1988), «Le rôle des techniques de l'information et des télécommunications dans le développement régional», *STI Revue*, n° 3, p. 147-198.
7. GILLEPSIE, A., J. GODDARD, M. HEPWORTH et H. WILLIAMS (1989), «Les technologies de l'information et des télécommunications au service du développement régional, dans la perspective de l'économie de l'information», *STI Revue*, n° 5, p. 99-123.
8. PADOA-SCHIOPPA, T. (1987), *Efficacité, Stabilité, Équité*, Paris, Economica.
9. GOUGUET, J.-J. (1988), «À la recherche de la politique régionale européenne», *Reflets et perspectives de la vie économique*, XXVII (3), p. 161-172.
10. La prise de contrôle de la Société générale de Belgique par le groupe Suez a entraîné un glissement de plus de 15 % de l'emploi dans le groupe des grandes entreprises industrielles belges sous contrôle étranger. À la suite de cette opération, plus de 50 % de l'emploi des grandes entreprises industrielles belges devient effectivement dépendant de groupes étrangers.
11. Il est utile de préciser que les Pays-Bas et l'Irlande, pays très ouverts sur l'extérieur eux aussi, ne manifestent pas une pareille sensibilité à l'égard des barrières.
12. Les petites entreprises sont celles qui emploient moins de 50 personnes et dont le comportement est, dans le cas de la CEE, représentatif des PME. Les grandes entreprises sont celles qui comptent plus de 1000 employés.
13. Il s'agit également de la quantification des effets différés.
14. Par le biais de l'élargissement de la gamme des produits ou des possibilités d'utilisation de ces mêmes produits. À cet égard, rappelons que les PME insistent sur ce facteur de compétitivité hors prix comme élément prédominant de différenciation par rapport à la concurrence. Pour en savoir davantage, consulter :
BAMBERGER, I. (1980), «Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises», *Direction et Gestion*, n° 4.
CAPRON, H., M. DUREZ et B. LUX (1986), «Les problèmes de gestion des PME : résultats d'une enquête», *Gestion 2000*, n° 5, p. 87-111.
15. NERB, G. (1989), *L'achèvement du marché intérieur. Enquête sur la perception par l'industrie européenne de ses effets probables*, Commission des Communautés européennes, Bruxelles.
16. Ces pays ont le plus grand degré d'ouverture, après la Belgique.
17. CAPRON, H. (1990), «Essai de typologie des régions transfrontalières», in CIFOP, éd., *Les Régions et l'Europe : l'approche transfrontalière*, Charleroi, p. 19-47.

Pour en savoir plus

- Hespeel, E., L. Legon, H. Capron, P. Kestens, et F. Thys-Clément (1989), *La dynamique entrepreneuriale wallonne - Descriptif de la structure entrepreneuriale des régions en 1978 et 1987*, Rapport de recherche, Bruxelles, Dulbéa.
- Vermeiren, D. (1989), «PME : un parcours d'obstacles», *Fabrimetal Magazine*, n° 6, p. 12-18.
- Wadley, D. (1986), *Restructuring the Regions*, OCDE, Paris.

Dossier enseignement de la gestion

André Briand

Nous avons tenu un colloque en novembre 1991. Nous nous proposons de faire le point sur le contenu opérationnel de l'interaction entreprise/université par l'identification des attentes des entreprises à l'égard de la formation en gestion.

Nous partions du postulat qu'il existe un fossé entre ce que le monde extérieur attend de l'université et les pratiques internes de cette dernière. De nombreux détracteurs de l'université croient qu'elle est isolée des besoins de la société. Cette interaction université/entreprise est selon nous un exercice d'équilibre; en effet, les universités ou les départements et les facultés d'administration ne doivent pas être assujettis à l'entreprise pas plus qu'ils ne doivent s'isoler dans des tours d'ivoire. C'est à mi-chemin entre ces deux extrêmes que des liens doivent se créer; ce colloque visait également à amorcer ce type de relations.

Il est important de comprendre que ce colloque se tient à une époque particulière: celle de la mondialisation des marchés, celle de l'économie d'urgence du ministre Tremblay, celle du rapport de l'Association des universités et collèges du Canada qui repositionne la valeur de l'enseignement universitaire, et enfin, celle de la mutation des entreprises vers un management du 3^e type.

Le défi n'est pas mince; il nous faut abandonner la logique de l'obéissance et de la certitude pour entrer dans une époque privilégiant, la responsabilisation et le management participatif, où l'entreprise est davantage ancrée dans une dynamique de maillage et d'équipe. En résumé, ce monde d'organisations dans lequel nous sommes exige de repenser notre rapport avec les autres.

Pour expliciter ce thème, soit l'enseignement de la gestion dans une ère de mondialisation, nous vous présentons le point de vue de quelques-uns de nos conférenciers de même que celui de personnes qui ont été interpellées par le débat. Chacun à sa manière illustrera sa vision du sujet.

Vous pourrez donc lire les textes des professeurs Gilles Paquet, Robert Poupard, Omar Aktouf, Léontine Rousseau et d'un praticien de la gestion, Charles Lebrun. Nous vous présenterons également des textes de personnes concernées par le sujet: Eugene Kaciak, Sophie Wilshire et Annette Ribordy.

André Briand

L'heure juste dans la formation en management

Gilles Paquet

Les actes parlent davantage que les mots

Francisco J. Varela

... des professeurs d'apparence

... le siècle en est plein

Alexandre Vialatte

La formation en management est en crise. Nous avons tenté, dans un livre récent, de faire l'étiologie du mal¹. Les causes et les sources du problème sont complexes et il est inutile de les résumer en quelques phrases lapidaires : un diagnostic sérieux exige des précisions, surtout si on cherche vraiment à sortir de cette crise.

Il est toutefois possible de radiographier le mal à l'aide d'une métaphore suggérée par les travaux de W. Thorngate et K.E. Weick². Weick a analysé le fameux postulat de Thorngate à savoir qu'une modélisation ne peut être à la fois générale, précise et simple. Il suffit d'inscrire ces trois caractéristiques autour du cadran d'une horloge : le Général à minuit, le Précis à quatre heures, et le Simple à huit heures. Ce schéma s'accommode non seulement de positions polaires, mais aussi de solutions mitoyennes : un modèle à deux heures est général et précis, mais il sacrifie la simplicité; un modèle à six heures est simple et précis, mais il écarte la généralité; un modèle à dix heures est simple et général, mais il oublie la précision.

La formation en management est en crise.

Quelle est l'heure juste? La réponse à cette question centrale définit les ambitions légitimes d'une bonne formation en management.

Nous avançons trois propositions :

1. la formation de gestionnaires-décideurs exige que l'accent soit mis sur la précision et la simplicité; l'heure juste est donc six heures;
2. le processus de formation en management a été dévoyé vers le haut de l'horloge (privilégiant le général) et l'on gère mal sous le soleil de minuit;
3. pour sortir de cette crise, il faut prendre les grands moyens.

La prochaine section précisera la nature du type de connaissance qui donne sa compétence au manager. La section subséquente montrera comment les efforts pour produire ce genre de compétence ont été contrés par une double série de pièges institutionnels et épistémologiques. Enfin, la dernière section suggérera une stratégie de sortie de crise susceptible de redonner l'heure juste dans la formation en management.

DELTA = PHRONESIS + MÈTIS

Henry Mintzberg est l'un de ceux qui ont le mérite d'avoir soumis le travail du gestionnaire à un examen ethnographique détaillé. Il a découvert que ce travail a bien peu à voir avec les images d'Épinal qu'on en a construites depuis les travaux d'Henri Fayol au début du siècle. Le travail du gestionnaire se caractérise bien moins par des opérations analytiques linéaires de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle, que par un amalgame de rôles et de décisions qui mêlent l'analyse à ce que Mintzberg nomme l'intuition³.

C'est à cause de leur enracinement dans la pratique que les travaux de Mintzberg rejoignent ceux de

Chester Barnard, Geoffrey Vickers, Michael Polanyi ainsi que ceux de Chris Argyris et de Donald Schon (pour n'en nommer que quelques-uns) : tous ont été amenés, par un examen de la pratique, à souligner de diverses manières le caractère fondamental des processus de connaissance extra-rationnels («non-rationnels», dira Barnard) dans la pratique effective du management⁴. Le management est réflexion dans l'action et il a un fort contenu en sus du calcul rationnel. Cette caractéristique n'est d'ailleurs pas l'apanage exclusif du management. Schon a montré que c'était aussi l'essence d'une variété d'autres pratiques professionnelles⁵.

Certains, comme le Nobel d'économie Herbert Simon, ont remis en question la dichotomie des deux styles de gestion – par l'hémisphère gauche (analyse) et l'hémisphère droit (intuition) – célébrée par Mintzberg. Mais, c'est seulement pour en arriver, par un autre chemin, à reconnaître que le manager doit avoir un éventail d'habiletés qui vont bien au-delà des calculs rationnels⁶. Mais cette position mitigée, qui voudrait ménager un certain équilibre entre l'analyse et l'intuition, a elle-même été ignorée par les écoles de gestion qui, pour la plupart, ont gardé le cap sur l'approche à la «Fayol» et ont exclu des programmes, tout au moins en tant que composante significative, la formation de l'en-deçà et de l'au-delà du calcul rationnel.

Cette caractérisation de l'activité du manager à la «Mintzberg-Simon» ne fait donc pas l'unanimité. Le discours dominant des sciences administratives (à saveur «fayolienne») est enraciné dans la rationalité technique et reste encore hégémonique dans la majorité des écoles de gestion en Amérique du Nord : ce discours prétend que la formation en gestion, comme dans tout autre domaine, passe par l'échelle de l'abstraction, c'est-à-dire par une étude de la théorie et des méthodologies susceptibles d'alimenter les calculs rationnels, lesquels seraient le seul fondement véritable du management. Voilà qui fait contraste avec le contre-discours du groupe Mintzberg-Simon pour qui (à des degrés divers selon les personnes) la pratique et une accumulation d'expériences sont nécessaires à la construction d'une capacité générique essentielle à la prise de décisions et à la résolution des problèmes de management.

Reconnaître qu'un ensemble d'habiletés n'ayant rien à voir avec le calcul rationnel jouent un rôle central en gestion nous a amené à explorer la nature exacte du type de connaissance dont il est question et la forme précise d'intelligence qui est en activité quand il n'y a pas calcul. Dans un premier temps, nous avons accepté globalement la position originelle de Mintzberg⁷. Mais, comme ce fut le cas pour Mintzberg lui-même, il nous est apparu ensuite qu'il fallait cerner d'un peu plus près la nature de cette connaissance si l'on veut lui donner un statut et une valorisation sociale, mais surtout si l'on veut développer le type de formation susceptible d'engendrer cette capacité dite «intuitive». En conséquence, nous avons cherché à déterminer les contours de ce type de connaissance, et ensuite, à faire la généalogie de ses sources.

La connaissance de type "Delta"

Le management mise beaucoup sur une multitude de compétences informelles et tacites, touchant le particulier et le local. Ces savoirs sont efficaces et importants dans toute une série de «savoir-faire»⁸. Pour plus de précision, nous avons donné un nom à ce type de connaissances : **connaissances de type Delta**⁹.

Le territoire Delta est celui de la philosophie pratique, de la pensée dans et par l'agir. Il émerge de l'intérêt pour le spécifique, le local, le ponctuel, le verbal¹⁰. Ce savoir s'acquiert dans l'action; il est bien illustré par le travail du designer qui doit, dans sa pratique, harmoniser deux intangibles : une forme encore inexistante et un contexte mouvant qui ne peut être pleinement décrit puisqu'il évolue sans cesse¹¹.

Ces connaissances sont différentes de celles qu'engendrent les travaux dans les humanités (*alpha*), dans les sciences naturelles (*beta*) ou dans les sciences sociales conventionnelles (*gamma*).

Premièrement, les connaissances de type Delta sont produites dans et par l'acquisition d'un savoir-faire, en passant par la «réflexion dans l'action» ; elles se démarquent des autres types de connaissances par le fait qu'elles sont le produit d'une démarche particulière (l'heuristique), elle-même enracinée dans une épistémologie de la pratique qui se situe en porte-à-faux par rapport à la filière technique

traditionnelle. Deuxièmement, les connaissances de type Delta se rapportent à un domaine exclu des approches centrées sur la théorie : son centre de gravité est le savoir-faire et non pas le « savoir que ». Troisièmement, ce type de connaissances acquises dans l'action comporte des éléments tacites et idiosyncratiques importants¹². Quatrièmement, cette connaissance est produite selon des règles en grande partie implicites et variables qui s'appliquent de diverses façons selon le contexte et sont sujettes à des exceptions et à des modifications critiques¹³. Enfin, ces connaissances sont acquises par une « réflexion dans l'action » qui n'est pas seulement braquée sur le *hic et nunc* mais qui a la capacité d'anticiper et de prévoir; cette « réflexion dans l'action » mobilise **tous les sens** : le savoir-faire qui en découle est donc en un sens « incorporé » et ne se transmet pas seul. Les savoir-faire, comme les tours de main, ne sont pas formalisables séparément parce que leur apprentissage transmet à la fois savoir-être, savoir-vivre, sens et identité¹⁴.

Phronesis + mètis

La connaissance de type Delta a des lettres de créance fort anciennes. Dans l'univers intellectuel des philosophes grecs, elle est le résultat d'une forme d'intelligence et de pensée, d'un mode de connaissance que les Grecs nomment la *mètis*.

[La mètis] implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise; elles s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes, ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux¹⁵.

On trouve chez Pindare des références à la *mètis* du renard (qui a plusieurs tours dans son sac) comme, chez Ion de Chios, on parle de la *technè* du hérisson (qui utilise un seul truc à l'approche du danger : se mettre en boule, tous piquants dehors). Platon parle beaucoup de *mètis* aussi, mais c'est pour

condamner cette forme d'intelligence [et] la nuisance des procédures obliques, des

*cheminements détournés et des ruses de l'approximation [...] au nom d'une seule Vérité affirmée par la Philosophie*¹⁶.

On reconnaît là la paternité directe du discours scientifique en vogue dans les écoles de gestion.

C'est chez Aristote que l'on trouve l'analyse la plus subtile de la *mètis*: il réhabilite « le savoir conjectural et l'intelligence qui procède par détours », mais il pousse la discussion un cran plus loin en introduisant une distinction importante. Il suggère que, si les animaux sont capables de *mètis*, les humains sont capables d'un mélange de *mètis* et de *phronesis*. Dans *Éthique à Nicomaque*, Aristote définit la *phronesis* comme une sorte de jugement qui s'exprime par l'action et qui se manifeste par « l'union entre un jugement sain et l'acte qui est l'expression correcte de ce jugement ». Il en ressort, suggère Aristote, une intelligence de caractère pratique, une intelligence rusée : le savoir indirect et tâtonnant, cette connaissance oblique, boiteuse et inexacte qui ressort du dialogue avec la situation va se transformer, avec l'expérience, en prévoyance, prudence et vigilance **incorporées**, sans jamais n'être qu'un art ou une connaissance raisonnée.

L'impossibilité de formaliser ce mélange de *mètis* et de *phronesis* complique la mise en place de méthodes et de dispositifs d'enseignement, car « savoir faire » ne veut pas dire « savoir transmettre » ou même « pouvoir transmettre » ce savoir-faire. Il est cependant possible de concevoir des méthodes susceptibles de réussir ces transferts de *mètis/phronesis*. Un enfant est capable d'acquérir un système pratique très compliqué le langage, sans recourir à l'échelle de l'abstraction. On peut donc croire qu'il est possible, de la même manière, de transmettre d'autres systèmes de savoirs appliqués.

Dans un livre récent¹⁷, nous avons suggéré certaines orientations pour effectuer une formation de ce type en management. Cette approche est complètement à l'opposé des procédés universitaires et part d'une sensibilisation à la mécanique de base de la prise de décision et aux techniques de management, avant d'introduire des modèles ou une méthodologie. C'est une approche fondée sur le développement du système perceptuel en tant qu'instrument d'exploration, plutôt que sur le dressage d'une

intelligence raisonnée disciplinée, comme c'est le cas dans les programmes actuels¹⁸.

PIÈGES INSTITUTIONNELS ET AVEUGLEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Certains se demanderont comment le discours **scientiste** dérivé de l'approche «fayolienne» du management a pu survivre, en dépit des réalités qui révèlent clairement que le monde du management ne fonctionne pas ainsi dans les faits. C'est un phénomène assez répandu que celui qui consiste à présenter des théories et des modèles comme des «vérités» alors qu'il s'agit plutôt de spéculations oiseuses. Que ces spéculations soient enchassées dans un langage mathématique abstrus ne change rien à la chose. Ce travers n'est d'ailleurs pas une tare spécifique au management : il continue à faire des dégâts un peu partout dans les humanités, les sciences sociales et les sciences naturelles¹⁹.

Certains se demanderont comment le discours scientiste dérivé de l'approche «fayolienne» du management a pu survivre, en dépit des réalités qui révèlent clairement que le monde du management ne fonctionne pas ainsi dans les faits.

Les sources de cette perversion sont doubles, relevant à la fois de pièges institutionnels et d'un certain aveuglement épistémologique.

Pièges institutionnels

La source première de cette dérive, loin des questions originaires et pratiques, tient à la **professionnalisation** du travail intellectuel. Une sociologie des professions dans l'académie a montré que disciplinarisation, normalisation, régulation des champs par les oligarchies disciplinaires et caporalisme – pour assurer l'autorité des guildes, tout cela forme une chaîne qui a dévoyé le travail intellectuel. Les dégâts étaient déjà assez évidents au XIII^e siècle pour que Jonathan Swift choisisse de ridiculiser ce travers dans ses *Gulliver's Travel* : Gulliver trouve le

royaume de Laputa en crise et sa capitale, Lagado, en détresse ; mais, dans la Grande Académie du pays, les académiciens continuent à travailler, comme ils le font depuis des années à résoudre des problèmes académiquement importants : comment, par exemple, extraire des rayons de soleil des concombres²⁰!

Le mal a empiré graduellement au XX^e siècle, pour devenir critique après la Seconde Guerre mondiale. En management, la crise est aiguë. Cela tient à un **triple blocage** institutionnel qui, il faut le dire, est plus contraignant au Canada qu'ailleurs et dont les composantes sont :

1. le contrôle des universités sur les écoles de management;
2. l'incurie des entreprises par rapport à la formation en général, mais surtout par rapport à la formation en management;
3. la timidité de l'intervention de l'État dans un régime où n'existe pas de culture de l'apprentissage, où la balkanisation est grande, et où le monopole sur le grade appartient aux universités.

Ces trois blocages se renforcent l'un l'autre: le monopole des universités sur le grade et la célébration de la liberté académique comme un absolu ont encouragé l'incurie des entreprises et leur refus de tout devoir d'ingérence dans le système éducatif, contribuant ainsi à la balkanisation du système éducatif et au désengagement de l'État. L'effet net a été de laisser aux guildes disciplinaires le contrôle absolu sur le contenu des programmes :

- via les comités universitaires responsables des enseignements, des engagements et des promotions;
- via les comités disciplinaires des conseils subventionnaires qui alimentent sélectivement les seuls travaux agréés;
- via les comités d'évaluation au sein des conseils des universités des provinces qui statuent sur l'acceptabilité, et en conséquence, sur le financement des programmes.

Sans parler de collusion explicite, on peut dire qu'il y a accord tacite pour ne pas remettre en question

les structures en place : bien qu'il soit évident que le système éducatif ne joue pas son rôle dans la promotion d'une compétitivité plus grande dans la socio-économie canadienne et que la formation en management est partiellement responsable de cet échec, le système éducatif, en tant que système social, jouit d'une grande résilience et demeure fondamentalement intact²¹.

C'est que le système éducatif est un système social doté d'une structure, d'une technologie et d'une théorie : la structure définit les rôles et les relations entre membres; la théorie définit les visions que les membres ont des objectifs, des opérations, de l'environnement et de l'avenir du système social, et ces deux dimensions reflètent et influencent, jusqu'à un certain point, la technologie en place²². On peut tenter de changer la technologie ou la structure d'un système social, mais les forces du «conservatisme dynamique» (coalitions d'intérêts qui profitent de la situation comme les guildes de professionnels en place, les producteurs de manuels, les vendeurs d'équipements, etc.) peuvent facilement neutraliser ces efforts de réformes en utilisant les tactiques et les subterfuges les plus divers, mais surtout en contrôlant la théorie. L'opération ressemble à ce qu'entreprennent les abeilles pour neutraliser une souris qui s'introduit dans la ruche : on la darde à mort, puis on la recouvre de cire et le danger est ainsi encapsulé²³.

Même les écoles de management qui ont réussi à prendre leurs distances par rapport au carcan universitaire ont suffisamment souffert des avanies infligées par les comités d'approbation de programmes ou par les comités disciplinaires des conseils subventionnaires, pour être amenées insensiblement à se rallier au troupeau.

C'est ce qui se passe dans le monde de la formation en management et qui empêche qu'on expérimente dans des directions nouvelles. Même les écoles de

management qui ont réussi à prendre leurs distances par rapport au carcan universitaire ont suffisamment souffert des avanies infligées par les comités d'approbation de programmes ou par les comités disciplinaires des conseils subventionnaires, pour être amenées insensiblement à se rallier au troupeau. Quand les intérêts en place sont assez puissants, et quand de grandes perturbations peuvent découler d'un questionnement critique des pratiques existantes, les connivences pour créer l'aveuglement deviennent également fort puissantes²⁴.

Aveuglement épistémologique

C'est la faute à Descartes! Au XVII^e siècle, celui-ci a donné un tour nouveau à la philosophie et l'a en quelque sorte pervertie en en faisant un système axé sur la théorie et la poursuite de vérités éternelles (retour à Platon), après des siècles de philosophie pratique. Ce faisant, il a enlevé toute signification aux préoccupations d'ordre pratique²⁵.

Ce phénomène a eu des effets désastreux sur la formation universitaire, plus particulièrement au cours des derniers cinquante ans, alors que le positivisme a littéralement envahi l'institution. Certains segments de l'université s'en sont tirés relativement mieux parce que cette approche faisait moins violence à leur sujet d'études; pour le management et certains autres domaines du savoir appliqué cependant, cette approche, qui mettait l'accent sur le théorique plutôt que sur le pratique, devait avoir des effets délétères²⁶.

La nature des distorsions introduites par ce travers théorisant a fait que la stratégie de formation universitaire en management a mis la priorité sur la formation d'analystes plutôt que sur celle de décideurs. On a décrété que la voie royale passe du théorique (du général, d'un enseignement méthodologique et formel sans contenu concret) aux applications, que la connaissance coule des disciplines de base vers l'application et que le système éducatif doit donc se conformer à ces impératifs.

Au cours des années 80, Schon a remis en question cette filière à sens unique dans deux livres importants²⁷: il a suggéré que l'on peut apprendre beaucoup dans l'action et que, dans bien des

domaines, la connaissance naît d'un dialogue avec la situation. De nouveaux développements – concernant notre compréhension de la perception et des processus d'apprentissage en provenance des sciences cognitives – de même que l'expérience accumulée par des éducateurs praticiens comme Fred Emery ont déclenché une révolution épistémologique dans les années 80²⁸.

Au lieu de sacraliser le vieux dicton qui veut qu'on doive abstraire l'universel du particulier (un dicton qui justifiait l'insistance sur le processus d'abstraction et l'éducation basée sur les idées générales), certains travaux ont montré que l'on pouvait passer directement du **percept** au **concept** sans avoir à utiliser l'échelle de l'abstraction, et passer directement à l'universel en se donnant accès au particulier²⁹.

Cette théorie de la perception directe peut se résumer en quelques propositions. L'individu est perçu comme cueillant de l'information de façon continue; cette information à propos de lieux ou d'objets, ou encore à propos d'événements qui sont des modifications de ces paramètres, est la spécification de l'environnement de l'observateur; le système perceptuel est un mode d'attention qui peut enquêter, explorer, s'ajuster et enregistrer la persistance ou le changement; la capacité de recueillir l'information est perfectible, c'est-à-dire qu'on peut améliorer la qualité de l'exploration et de l'extraction d'information³⁰.

On est loin de la représentation, sorte de «miroir» de ce qu'on nomme réalité : il s'agit plutôt d'un monde dont l'accès n'est limité que par la puissance de la «lampe», c'est-à-dire les habitudes de perception³¹. Dans ce monde, l'éducation n'est plus une pédagogie de la **recherche** dans le monde des connaissances accréditées, empilées dans les entrepôts de la connaissance reconnue comme valide; il s'agit plutôt d'éducation de nos systèmes perceptuels qui sont notre instrument d'exploration pour chercher et survivre.

An education in searching is an education in generative thinking [...] about our environment and our place in it [...] a matter of perception, of seeing things more clearly and of seeing things in context, not a matter

*of puzzling over images and abstract ideas in our mind*³².

Si le détour par l'abstraction n'est pas nécessaire, il faut centrer le système éducatif sur la perception et l'exploration directe par l'apprenant. Puisque nous ne tentons pas de représenter une réalité ontologique donnée, mais que nous travaillons avec lampe et lumignon à extraire de l'information pour construire notre monde, les fondements sur lesquels le positivisme est érigé semblent friables. C'est un point sur lequel les sciences cognitives se sont entendues.

Elles ne se sont cependant pas mises d'accord sur les fondements de ce qui doit remplacer le positivisme comme épistémologie. Deux grands mouvements se font concurrence sur le terrain des opérations : le constructivisme³³ et l'enactionnisme³⁴. Il s'agit en fait d'un éventail d'épistémologies plausibles, depuis le constructionnisme radical de Von Glasersfeld jusqu'aux versions de co-évolutionnaires à la «Varela» qui cherchent dans une co-détermination (agent-environnement) une façon d'échapper à la fois à la connaissance, comme miroir de la nature, et à la connaissance, comme phénomène entièrement solipsiste³⁵.

STRATAGÈMES DE SORTIE DE CRISE

Le but premier de l'analyse stratégique est d'éclairer l'agir moins par une approche scientifique impersonnelle de phénomènes qui supposément le seraient aussi, que par une démarche de globalisation et d'intégration d'éléments épars et disparates visant à préparer l'action. Or, la trame d'un jeu de stratégie est faite d'un réseau d'interactions entre enjeux réels et virtuels : l'évolution et la dynamique du jeu peuvent donc dépendre tout autant, sinon plus, des perceptions que des réalités, du virtuel que du réel.

Deux terrains

La cartographie du territoire des enjeux décrit les paramètres du système éducatif québécois et canadien. Les gouvernements, les oppositions officielles ou non et les producteurs de formation disposent de marges de manoeuvre pour intimider les citoyens, décréter ou créer des alliances. Ces manoeuvres engendrent de multiples distorsions du

territoire des enjeux. Même si nous sommes sur le «terrain des réalités», il n'y a pas de mesures simples et univoques de l'efficacité des relations éducationnelles : toutes ces réalités sont l'objet de spéculations et de désaccords.

Parallèle au discours sur les enjeux, il y a le théâtre des représentations au coeur duquel on trouve les médias et leur capacité de discourir, de dénoncer les gouvernements, de conditionner les citoyens, de stimuler leur imaginaire et de remettre en cause les producteurs de formation; il y a aussi la possibilité que les médias soient intoxiqués ou manipulés par l'un ou l'autre des autres pouvoirs. Ce monde des représentations et du discours est analysable comme l'envers de la réalité, comme un ensemble de forces qui, en allouant des ressources symboliques, transforment les perceptions et modifient l'agir.

Le théâtre des représentations obéit à sa propre logique : il peut tout aussi bien être un double exact et réaliste du terrain des enjeux, qu'opérer dans un registre qui n'a que peu à voir avec les véritables enjeux. On est au niveau anthropologique ou socio-psychologique où les ressources symboliques, les mythes et les valeurs communautaires donnent le ton au débat. Le dialogue qui en ressort est facilement corrompu par les généralisations, les focalisations et les distorsions les plus extrêmes, engendrant soit la cacophonie la plus bruyante ou l'unanimité le plus inquiétant, sans que l'une ou l'autre puissent vraiment prétendre traduire autre chose qu'un jeu parallèle sans rapports étroits avec ce qui se passe sur le terrain des réalités.

Le tablier des pouvoirs

Pour préciser le contexte dans lequel ces deux univers s'intègrent et cartographier les positions des parties en présence, nous avons utilisé un vocabulaire et un cadre général d'analyse empruntés aux jeux de stratégie et à une stylisation suggérée par Tenière-Buchot, et qu'il baptise «tablier des pouvoirs»³⁶.

Les acteurs principaux sont placés aux quatre coins d'un carré selon leur degré d'influence et de dépendance : de bas en haut, l'influence d'un acteur grandit; de gauche à droite, sa dépendance grandit. La figure 1 présente une stylisation adaptée du tablier des pouvoirs de Tenière-Buchot.

Aux quatre coins du carré, on retrouve les quatre principaux pouvoirs :

1. en haut à droite, les citoyens constituent l'enjeu dominant; au coeur du territoire du réel, ils ont beaucoup de pouvoir, mais ils sont souvent mal organisés, myopes et dépendants; il faut obtenir leurs suffrages, leur support : c'est pourquoi les gouvernements vont les renseigner et les influencer, tandis que les intellectuels vont les instruire et les former;
2. en haut à gauche, les gouvernements sont les acteurs les plus influents et les moins dépendants, détenteurs supposés de la légitimité politique et maîtres de l'allocation des ressources; dans le jeu Canada-Québec en éducation, il y a une multitude de gouvernements, mais les deux principaux sont ceux du Québec et du Canada;
3. en bas à droite, les clercs ou les producteurs de formation sont les plus dépendants du système politique, mais ils en sont aussi les évaluateurs; ils représentent un contre-pouvoir, puisqu'ils disent ce qui est bien et ce qui est mal; leur dépendance par rapport aux fidèles constitue leur force et ils peuvent créer des mythes, car ils se croient des intercesseurs privilégiés, même si leur influence directe est minimale;
4. en bas à gauche, les médias, sorte de caisse de résonance, rendent compte plus ou moins fidèlement du fonctionnement du système réel; ils sont nominalement peu influents et sont les plus indépendants au centre du théâtre des représentations : censurés par le Prince, courtisés par les citoyens, manipulés par les clercs, ils peuvent toutefois jouer un rôle de définisseurs de situation.

Dans le territoire des enjeux, les citoyens sont tiraillés entre les actions gouvernementales, les images et les conditionnements des médias et les pressions en provenance des clercs; dans le théâtre des représentations, les médias sont tiraillés entre les pressions des gouvernements, des citoyens et des clercs³⁷.

Deux stratégies

Pour transformer le système éducatif en management, il faut prendre appui sur le tablier des pouvoirs : des

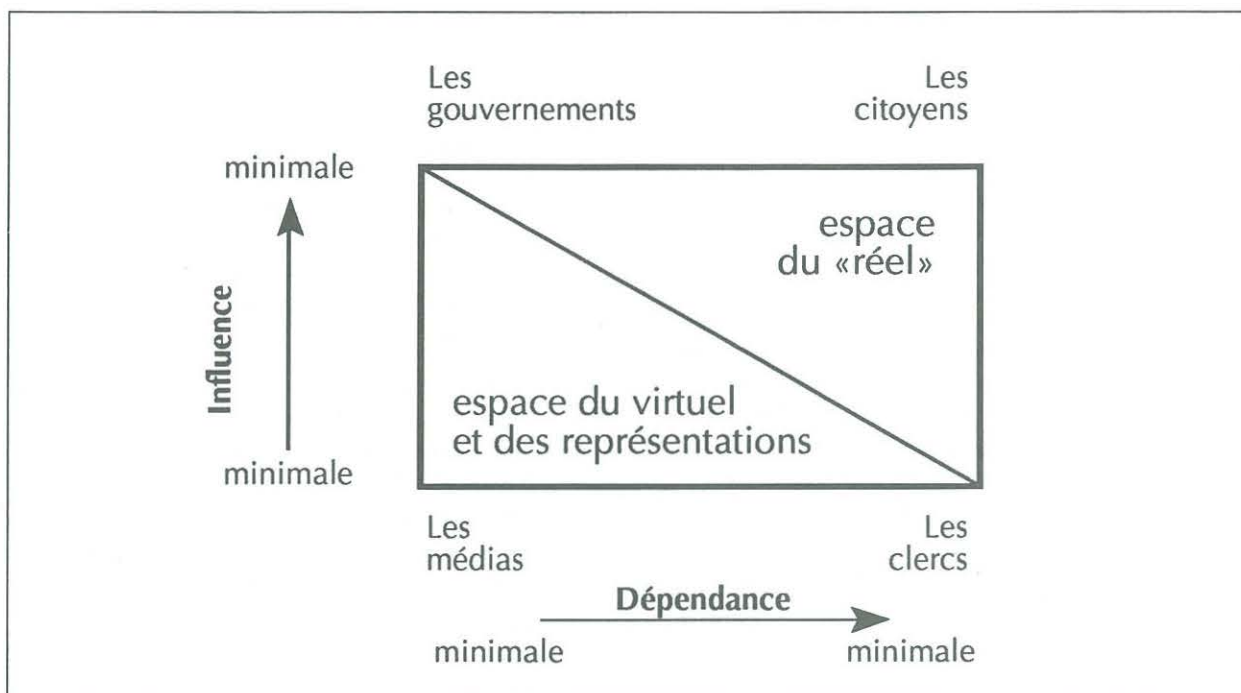


Figure 1 Stylisation du tablier des pouvoirs

stratégies complémentaires s'imposent, qui s'attaquent à la fois aux représentations et aux réalités³⁸.

Au niveau des représentations, il s'agit d'une stratégie de subversion à deux volets.

Il faut transformer la «théorie», modifier la perception erronée du management et alerter les étudiants, les firmes et les gouvernements du fait que les programmes actuels sont déficients. Cela ne pourra se faire que par la double voie d'une célébration et d'une valorisation de la connaissance de type Delta et d'une diffusion massive de renseignements sur les systèmes de formation à l'étranger qui donnent bien davantage d'importance à la connaissance de type Delta. On connaît mal la formation donnée par le secteur privé aux États-Unis, la prévalence de l'alternance études/travail en Allemagne, etc. Voilà qui a des chances de susciter des questionnements en profondeur.

Une politique d'information pourrait aussi encourager les médias à faire connaître l'évaluation

des écoles, comme c'est le cas en France (*Le Monde de l'Éducation*) et en Grande Bretagne (*Times Higher Education Supplement*), pour combattre le conservatisme dynamique des producteurs, mais aussi la dissonance cognitive des demandeurs que sont les entreprises. En effet, les entreprises d'ici, face à un régime éducatif hégémonique, sont souvent prises dans l'engrenage scientiste et choisissent d'aller à rebours du courant Delta en invoquant que c'est moins compliqué et que, de toutes manières, on ne peut pas s'attaquer effectivement à la forteresse universitaire. Une meilleure information à propos des systèmes éducatifs en management dans d'autres pays pourrait avoir des effets subversifs importants en redéfinissant le monde des futurs possibles³⁹.

Il faut transformer la «théorie», modifier la perception erronée du management et alerter les étudiants, les firmes et les gouvernements du fait que les programmes actuels sont déficients.

Au niveau des réalités, deux voies complémentaires sont ouvertes.

Une politique de concurrence qui passe par l'abolition du monopole des universités sur le grade et par le financement obligatoire de la formation par les firmes. Comme en Europe, il faut forcer les firmes à utiliser un pourcentage de leur masse salariale à cette fin. Cette consommation obligatoire n'a pas engendré nécessairement un investissement optimal, mais elle créera les conditions d'une saine rivalité susceptible d'engendrer un produit plus apte à satisfaire cette demande.

Il faut aussi appliquer une politique d'imputabilité à trois niveaux :

- pour rendre les producteurs de formation davantage responsables des résultats, il faut des possibilités de recours, ou tout au moins des mécanismes indépendants pour évaluer la qualité⁴⁰;
- pour responsabiliser les usagers et les consommateurs, il faut accroître leur présence dans tout un éventail de créneaux (depuis les bureaux d'aviseurs des écoles jusqu'à l'encadrement pédagogique des jeunes en entreprises comme c'est le cas en Allemagne)⁴¹; il faut aussi renforcer le rôle des organismes d'accréditation, mais en renouveler aussi la composition en y ajoutant des praticiens;
- pour forcer les entreprises et les écoles à travailler de concert, il faut renforcer le rôle de l'Etat comme agent moral chargé de définir normes et standards et d'imposer des conventions.

Voilà qui devrait donner une plus grande force de frappe à la concurrence en jetant beaucoup plus de lumière sur la qualité des produits.

CONCLUSION

La réforme ne sera pas facile à enclencher. En effet, les rapports de force sont tels que le «conservatisme dynamique» a pour le moment un *dominium* clair et net. Même si la concurrence, l'imputabilité et une meilleure information peuvent avoir un certain pouvoir de subversion, on ne pourra renverser les

pouvoirs en place tant que l'on n'aura pas transformé la «théorie».

Voilà pourquoi il nous semble tellement important de poser le problème en termes d'épistémologie. Tant et aussi longtemps que l'on n'aura pas réussi à contrer effectivement le discours scientiste et à imposer un contre-discours qui montre la «centralité» de la connaissance de type Delta en management, il est peu probable que les transformations dans la technologie ou les structures du système éducatif enclenchent une mutation du régime. Il faut attaquer de front l'aveuglement épistémologique si l'on veut faire sauter les blocages institutionnels.

La présentation d'un classement annuel sérieux des écoles de management au Canada ne saurait du premier coup transformer le régime.

Il est peu probable, par ailleurs, que l'on puisse transformer la «théorie» sans une contribution déterminante des médias. On connaît le trouble jeté dans le système éducatif québécois et canadien par les magazines *L'Actualité* et *MacLean's* lorsqu'ils ont présenté, l'année dernière, une classification préliminaire des cégeps et des universités, et par *Canadian Business*, avec son classement des programmes de MBA. Quel que soit le simplisme de ces tableaux d'honneur, il a eu le mérite de montrer comment des institutions, capables de défendre l'indéfendable en comités restreints, peuvent devenir frileuses face à l'opinion publique, et de remettre le projet éducatif au centre du débat public.

La présentation d'un classement annuel sérieux des écoles de management au Canada ne saurait du premier coup transformer le régime. En fait, un tel exercice pourrait même renforcer temporairement certains mythes scientistes. Mais il forcerait tous et chacun à s'interroger sur la vraie nature du management et sur les bases d'une formation utile en management. Aux Etats-Unis, où *Business Week* fait ce travail depuis quelques années, les transformations qui ont été ainsi déclenchées sont des signes clairs de l'importance du grand levier que représentent les médias en tant que définisseurs de situation dans ce domaine.

Notes et références

1. PAQUET, G. et O. GELINIER, O. (sous la direction de) (1991), *Le management en crise : pour une formation proche de l'action*, Paris, Economica.
2. THORNGATE, W. (1976) «"In general" vs "it depends" : Some Comments on the Gergen-Schlenker Debate», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, p. 404-410.
WEICK, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company.
3. MINTZBERG, H. (1989), *Mintzberg on Management*, New York, The Free Press.
4. BARNARD, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
POLANYI, M. (1967), *The Tacit Dimension*, New York, Doubleday.
VICKERS, G. (1965), *The Art of Judgment*, London, Chapman & Hall.
ARGYRIS, C. et SCHON, D.A. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
5. SCHON, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books.
6. SIMON, H.A. (1987), «Making Management Decisions : The Role of Intuition and Emotion», *Academy of Management Executive*, février, p. 58-59.
7. PAQUET, G. (1985), «Entrepreneurship et université : le combat de Carnaval et Carême», *Revue de gestion des petites et moyennes organisations*, 1, 5, p. 4-7.
8. CHEVALLIER, D. (1991), «Des savoirs efficaces» Introduction au numéro spécial de la revue *Terrain* sur le savoir-faire, 16, mars.
9. GILLES, W. et G. PAQUET (1991), «La connaissance de type Delta», in G. Paquet et O. Gelinier, *op. cit.*, p. 19-36.
10. TOULMIN, S. (1988), «The Recovery of Practical Philosophy», *The American Scholar*, 57, 3, p. 337-352.
11. ALEXANDER, C. (1964), *Notes Toward a Synthesis of Form*, Cambridge, Harvard University Press.
12. MURNANE, R.J. et R.R. NELSON (1984), «Production and Innovation when Techniques are Tacit», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 5, p. 353-373.
13. SCHON, D.A. (1988), «Designing : Rules, Types and Worlds», *Design Studies*, 9, 3, juillet, p. 181-190.
GILLES, W. et G. PAQUET (1991), *op. cit.* cf. réf. 9).
14. CHEVALLIER, D. (1991), *op. cit.* (cf. réf. 8).
15. DETIENNE, M. et J.-P. VERNANT (1974), *Les ruses de l'intelligence*, Paris, Flammarion.
16. *Ibid.*, p. 302.
17. NAVARRE, C. et G. PAQUET (1991), «La formation en management: des défis nouveaux», in G. Paquet et O. Gelinier, *op. cit.* (cf. réf. 1)
18. PAQUET, G. (1989), «Liberal Education as Synecdoche», in C. Andrew et S. Isbensen (eds), *Who's Afraid of Liberal Education?*, Ottawa, University of Ottawa Press, p. 1-20.
19. BRENNER, R. (1991), «Extracting Sunbeams out of Cucumbers : What is Bad Social Science, and Why is it Practised?», *Queen's Quarterly*, 98, 3, p. 519-553.
20. KATOUZIAN, H. (1980), *Ideology and Method in Economics*, New York, New York University Press.
- PAQUET, G. (1987), «Le goût de l'improbable», in G. Paquet et M. Von Zur Muehlen (eds) *Education Canada ?*, Ottawa, Canadian Higher Education Research Network, p. 61-92.
- BRENNER, R. (1991), *op. cit.* (cf. réf. 19)
21. BOULET, J.A. et al. (1990), *Éducation et formation à l'heure de la compétitivité internationale*, Montréal, Association des économistes québécois.
22. SCHON, D.A. (1971), *Beyond the Stable State*, New York, Norton.
23. MIGUE, J.L. et MARCEAU, R. (1989), *Le monopole public de l'éducation*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
PAQUET, G. et O. GELINIER, *op. cit.* (cf. réf. 1).
24. PAQUET, G. (1988), «The Social Sciences and Humanities in Modern Society or Two Tramps in Mud Time», in B. Abu-Laban & B.G. Rule (eds) *The Human Sciences*, Edmonton, The University of Alberta Press, p. 29-57.
BRENNER, R. (1991), *op. cit.* (cf. réf. 19).
- PAQUET, G. (1992), «Formation, qualifications/compétences et insertion professionnelle», in M. Perron et al. *Les cheminements scolaires et l'insertion professionnelle des étudiants de premier cycle*, Québec, Presses de l'Université Laval (sous presse).
25. TOULMIN, S. (1988), «The Recovery of Practical Philosophy», *The American Scholar*, 57, 3, p. 337-352.
- PAQUET, G. (1991/92), «Le mieux est l'ennemi du bien», *Optimum*, 22, 1, p. 8-16.
26. PAQUET, G. et O. GELINIER, *op. cit.* (cf. réf., 5).
27. SCHON, D.A. (1983), *op. cit.* (cf. réf., 5).
SCHON, D.A. (1987), *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
28. EMERY, F. (1980), *Educational Paradigms*, Mimeo, décembre, p. 55.
TOULMIN, S. (1988), «The Recovery of Practical Philosophy», *The American Scholar*, 57, 3, p. 337-352.
29. EMERY, F. (1980), *op. cit.* (cf. réf., 28).
30. GIBSON, J.J. (1979), *The Ecological Approach to Visual Perception*, Boston, Houghton-Mifflin.
31. ABRAMS, M.H. (1953), *The Mirror and the Lamp*, Oxford, Oxford University Press.
32. EMERY, F. (1980), *op. cit.* p. 29-30.
DE BONO, E. (1979), *Learning to Think*, London, Penguin.
33. WATZLAWICK, P. (1988), *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil.
34. VARELA, F.J. (1989), *Connaître les sciences cognitives: tendances et perspectives*, Paris, Seuil.
35. PAQUET, G. (1992), *op. cit.* (cf. réf., 24).
36. TENIERE-BUCHOT, P.F. (1986-1987), «Le Tablier des pouvoirs», *Revue Stratégique*, n° 30 et 35, février 1986 et mars 1987.
37. NAVARRE, C. et G. PAQUET (1992), «L'interface Canada-Québec : un essai d'analyse stratégique», in J.A. Boulet et al. *Les grands défis économiques de la fin du siècle*, Montréal, Association des économistes québécois (sous presse).
38. NAVARRE, C. et G. PAQUET (1991), *op. cit.* (cf. réf., 17).
39. Au moment d'aller sous presse, il faut noter les échos suscités par le classement des programmes de MBA publié par le magazine *Canadian Business* dans sa livraison d'avril 1992. Même si ce classement crée problèmes à cause des critères retenus et du peu de fiabilité des données, c'est une initiative qu'il faut accueillir avec joie, et ce, malgré le fait qu'elle a été honnie par les écoles et facultés de management. Avec les années les critères vont être raffinés et les données affinées : on peut donc

espérer que les résultats de ce classement vont déclencher des changements importants dans les programmes et qu'un public plus vaste va devenir conscient de leurs faiblesses. C'est tout au moins ce qui s'est passé aux États-Unis où la combinaison du rapport Porter-McKibbin (Porter, L.W. et L.E. McKibbin (1988), *Management Education and Development : Drift or Thrust into the 21st Century*, New York, McGraw-Hill) et des évaluations et classements des écoles de management au cours des dernières années par *Business Week* a fait en sorte que des changements dramatiques ont été effectués dans les programmes en management des grandes universités américaines. Ces changements ont tous été dans la direction d'une plus grande importance donnée à la connaissance de type Delta dans ces programmes.

40. DODGE, A. (1990), «Warranties Putting Schools on the Line», *The Globe & Mail*, 25 octobre .
- WEBSTER, W.G. (1990), «Quality Assurance : A Framework for Canadian Universities», *The Canadian Journal of Higher Education*, 20, 1.
41. GROZELIER, M. (1991), «La formation et la qualification dessalariés», in P. Héritier et al. *Les enjeux de l'Europe sociale*, Paris, La Découverte.

MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

La maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi favorise principalement le développement de modèles applicables aux PMO. De façon générale, la maîtrise en gestion des PMO veut fournir aux communautés québécoises et régionales des moyens de parvenir à une plus grande autonomie en favorisant une maîtrise accrue des leviers économiques et décisionnels que constituent les PMO.

À l'intérieur d'un cadre de formation souple et adapté, le programme prévoit, d'une part, un ensemble d'activités visant à pourvoir l'étudiant sur le plan de la méthodologie de la recherche, des concepts, de l'analyse et du diagnostic de la PMO. Le programme utilise, d'autre part, une stratégie pragmatique de recherche et d'intervention dans le milieu des PMO.

Le programme est conçu en fonction de trois créneaux: création de PMO, gestion de PMO et intervention conseil. Ces orientations se concrétisent à l'étape du mémoire au moyen d'une recherche empirique d'envergure.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

La méthode des cas en gestion : apprentissage ou cercle vicieux?

Une interrogation des fonctions heuristique et pédagogique
de la méthode des cas dans l'enseignement de la gestion

Omar Aktouf

AVERTISSEMENT

Avant tout, le lecteur doit considérer ce texte comme une plate-forme de discussion, une incitation au débat, une réflexion inachevée et, même, une provocation. Il y est très volontairement souvent poussé aux extrêmes, afin de mieux piquer au vif là où, selon l'auteur, des interrogations fondamentales s'imposent.

On pourrait très judicieusement discuter l'étendue de l'analogie cas/modèle. Ce serait certes important, mais secondaire, nous semble-t-il, quant au propos de l'auteur : l'analogie est plus au niveau de l'usage qui en est fait – conscient ou non – qu'au niveau des définitions formelles. Il s'agit, à travers la méthode des cas, qui joue ici le rôle d'une sorte de « catalyseur », de regarder dans toutes ses implications la question de fond qui est celle de la « scientificité » et de l'éthique liées à un enseignement qui implique incitation à l'action et théories de l'action.

Il est bien clair qu'on ne saurait englober toutes les formes de cas et toutes les façons possibles de les utiliser ; beaucoup pourraient, à juste titre, se défendre de correspondre à ce qui est ici décrit. Gardons simplement clair à l'esprit que l'on traite de fondements généraux – ou moyens – donc admettant et excluant à la fois les exceptions.

Il convient aussi de savoir que l'auteur a suivi des années d'enseignement par les cas, qu'il les utilise lui-même dans ses enseignements depuis plusieurs années, et que c'est en réfléchissant sur sa propre expérience qu'il invite à un approfondissement et à un élargissement du débat, sans aucune prétention à affirmer quoi que ce soit de façon définitive, ni à apporter une réponse finale à aucune des questions qu'il (se) pose.

Il est inévitable que resurgissent les questions fondamentales de la Connaissance, qui ne sont pas nées d'hier dans l'esprit des hommes. Comment ne pas aborder ces questions avec trop de rusticité,

comment éviter de retomber dans les faux problèmes, comment tenter de progresser dans la résolution des vrais, si ce n'est en s'informant auprès de ceux qui peuvent, par métier, nous apporter les fruits d'une réflexion au deuxième degré? (Delattre et Thellier)

Il est, en effet, facile de reconnaître que la méthode des cas, née pour remplir un rôle de simulation et de réflexion/action sur une situation réelle, s'apparente fort à l'usage des modèles – dans un sens très général – au sein des sciences plus fondamentales.

Privilegiée à peu près partout et omniprésente dans l'enseignement de la gestion, la méthode des cas n'a été que peu – ou fort timidement¹ – discutée dans ses fondements et ses conséquences en tant que méthode pédagogique, d'abord – ce que nous avons fait, par ailleurs² – et, ensuite, comme moyen de découverte et d'apprentissage, jouant, dans les connaissances et les enseignements en administration, le rôle que jouent les modèles ou les préparations expérimentales dans les sciences de la nature. Fondamentalement, comme on essaiera de le montrer, le cas semble être chargé du double rôle de constituer une bonne partie du savoir managérial (à partir de son caractère monographique) et de le transmettre (en tant qu'outil pédagogique).

Il est, en effet, facile de reconnaître que la méthode des cas, née pour remplir un rôle de simulation et de réflexion/action sur une situation réelle³, s'apparente fort à l'usage des modèles – dans un sens très

général— au sein des sciences plus fondamentales : biologie et physique notamment. Il apparaît donc légitime et souhaitable de poser la question à savoir si, du point de vue de la validité de ce qui en est fait, le modèle et le cas répondent à des critères semblables. Alors seulement pourrait-on être plus en droit d'affirmer la légitimité démonstrative, heuristique et pédagogique de la méthode des cas, ainsi que la portée réellement scientifique de sa contribution au savoir en gestion. Bien entendu, cela pose immédiatement le problème d'une définition correcte et définitive du savoir en gestion, mais il semble bien qu'il faille admettre, une bonne fois, le caractère composite de ce savoir (idéologie, volontarisme et emprunts sectaires à certaines sciences), par ailleurs essentiellement doctrinal, comme le disait déjà H. Fayol⁴.

Si l'on y réfléchit dans une perspective plus historique, on s'aperçoit très vite que toutes les premières justifications et défenses du cas en gestion prônaient la nécessité de l'acquisition d'«habiletés» et d'«habitudes» propres aux chefs d'entreprises et de «mise dans la peau du gestionnaire» plutôt que de compréhension, de conceptualisation et d'interrogation-réflexion (ce qui est le propre du modèle en sciences plus générales). Il s'agit (si nous reprenons la perspective fayolienne de la définition du management) ni plus ni moins que d'un entraînement à l'imitation-reproduction, le cas représentant alors une sorte de creuset d'«idées et principes de grands chefs» qu'il s'agit de mettre au jour, de formaliser et de commenter, comme le souhaitait Fayol (les «valeurs et objectifs de la haute direction» sont toujours donnés aux étudiants comme un des points centraux de référence dans l'analyse des cas).

Lorsque, comme le disent T. Peters et N. Austin⁵, les entreprises industrielles étaient condamnées au succès, pendant les années 50 et 60, peut-être était-il judicieux et suffisant de recourir à cette sorte d'exercice de mimétisme, sinon d'endoctrinement⁶. Mais aujourd'hui? Le monde de l'administrateur a atteint un degré de complexité inimaginable qui se traduit par la coupure que tout le monde note de plus en plus entre écoles de gestion et entreprises. Ces dernières ne cessent d'attaquer, en particulier aux Etats-Unis, les écoles d'administration qu'elles accusent de ne plus former que des «théoriciens» déconnectés des réalités. Pourtant, la méthode des

cas—pédagogie dominante en *business-schools*—est censée assurer la constance du lien avec le concret. Et, plus que jamais (grâce à l'appel massif, ces dernières années, aux mathématiques et à l'informatique), on prétend doter le management du statut de «science».

Le monde de l'administrateur a atteint un degré de complexité inimaginable qui se traduit par la coupure que tout le monde note de plus en plus entre écoles de gestion et entreprises.

LE CAS ET LE MODÈLE, DÉFINITIONS ET SIMILITUDES

D'un certain nombre d'ouvrages traitant spécifiquement de management et de cas⁷, il ressort que l'on peut s'entendre sur une définition du cas possédant les attributs suivants :

- c'est un énoncé d'un problème d'affaires;
- c'est un problème qui se serait réellement présenté à des dirigeants;
- c'est un texte destiné à simuler une situation concrète;
- c'est une mise en situation;
- c'est un entraînement à la prise de décision;
- c'est une mise en contexte d'analyse de choses concrètes, de prise de décision à partir de cette analyse et de passage à l'action;
- c'est un transfert d'expériences de direction;
- c'est une mise en situation de décrire et de défendre un plan d'action;
- c'est un appel à des situations vécues où des modèles administratifs sont décrits et analysés;
- c'est un modèle, un problème-type d'entreprise...

Bien que les termes «modèle» ou «problème-type» n'apparaissent pas souvent (on les retrouve chez Miller et Reynolds, par exemple), il n'est pas besoin de longues démonstrations pour faire l'analogie entre cas et modèle dans leur conception, leur esprit et leur usage. L'un et l'autre prétendent remplacer, visualiser, simuler, représenter, illustrer... un phénomène complexe de façon à le «simplifier» et à en permettre la compréhension et l'étude. Pour ce qui

est de l'élaboration du cas, il semble, d'après Reynolds⁸, qu'il s'agisse surtout d'une technique qui ne s'apprend que par la pratique, le plus souvent sous la direction d'un rédacteur de cas chevronné. La plupart des auteurs en la matière s'accordent sur les étapes préconisées :

- visite d'entreprise, observation, description;
- interviews de membres de l'entreprise (dirigeants surtout);
- collecte d'informations de sources autres que l'entreprise;
- synthèse-rédaction préliminaire, précision des concepts à illustrer;
- essai d'animation-rodage devant des pairs;
- correction et rédaction finale.

Le cas est donc un effort de formalisation du réel à partir de l'observation directe et de la description d'une situation.

Bien entendu, tout ce travail est conditionné par le cadre de formalisation dont est porteur le rédacteur (un des principaux champs du savoir managérial correspondant aux différentes fonctions administratives : stratégie, production, marketing).

Le cas est donc un effort de formalisation du réel à partir de l'observation directe et de la description d'une situation. Formalisation qui implique l'a priori d'un savoir structuré. Ce savoir structuré et cette formalisation contribuent à fournir une «image» du réel, «image» concrétisée par un texte. Ce texte constitue le matériau d'investigation du réel figuré; c'est donc un discours qui exprime et harmonise des faits au sein d'une logique: chronologique, opératoire, séquentielle. C'est, en dernière analyse, l'application à la réalité d'un discours organisateur qui n'a strictement aucun moyen de prouver que le principe organisateur qu'il met en oeuvre appartient à la nature des faits observés. Dès lors, le cas est-il le réel ou la pensée appliquée à le structurer?

D'après E. Bernard-Weil⁹, le modèle du scientifique se situe, lui aussi, quelque part entre la pensée et la réalité. (Mais cette interrogation est une piste qui aboutit à un cul-de-sac, car elle ne fait qu'amplifier le caractère faussement dichotomique du processus au détriment de son essence fondamentalement

dialectique. Nous y reviendrons.) Le même auteur ajoute que, alors, «le modèle semble irréductible à toute définition autre que sa propre appellation. Son essence, c'est d'être imité». Il convient donc, d'un «point de vue épistémologique, de ne pas chercher à faire correspondre un modèle au réel, mais montrer comment le réel, dans ses efforts pas toujours réussis d'imitation, s'éloigne du modèle supposé parfait.» Comment le cas peut-il alors prétendre à une correspondance—supposée totale—avec la situation réelle décrite? Voyons, plus à fond, ce qu'est un modèle en science et allons, pour cela, vers les sciences les plus légitimes : la physique et la biologie¹⁰. Cédons d'abord la parole à S. Bachelard pour bien savoir de quoi nous parlons :

Le terme modèle vient du latin modulus (diminutif de modus: mesure), terme d'architecture qui désigne la mesure arbitraire servant à établir les rapports de proportions entre les parties d'un ouvrage d'architecture¹¹.

Étymologiquement, donc, un modèle serait destiné à donner —arbitrairement?— la mesure de quelque chose qu'il représente. La même racine a donné aussi le mot «moule», ce qui renvoie à une dimension plus concrète du modèle. Cela nous conduit à parler, toujours avec S. Bachelard, du «concept» de modèle dont les «significations vont des formalismes mathématiques aux maquettes et aux moules», et dont on peut parler aussi bien «comme original que comme copie», «comme archétype ou comme simple réalisation». Il semble qu'il faille alors le voir «principalement comme rapport d'une approche théorétisante à la réalité». Mais, ce qui nous rapproche considérablement du cas :

Le modèle renvoie à autre chose qu'à lui-même. Sa fonction est une fonction de délégation. Il est un intermédiaire à qui nous déléguons la fonction de connaissance, plus précisément de réduction de l'encore-énigmatique, en présence d'un champ d'étude dont l'accès, pour des raisons diverses, nous est difficile¹².

C'est bien la fonction du cas que de remédier à «l'encore-énigmatique» et à «l'accès difficile» de l'entreprise pour l'étudiant en gestion. Encore plus précisément :

Le modèle par similitude ou par analogie est la réalisation concrète d'un phénomène dont les mesures fournissent les résultats concernant un phénomène à une autre échelle ou d'une autre nature. Cette polyvalence concrète est fondée sur une polyvalence théorique. Et c'est la polyvalence théorique qui légitime la substitution à une étude expérimentale compliquée d'une autre étude expérimentale plus accessible¹³.

Il s'agit bien, à travers la méthode des cas, de chercher une expérimentation plus facile, plus accessible, à défaut d'une étude expérimentale sur les organisations elles-mêmes.

Selon R. Thom¹⁴, afin de répondre à des questions suscitées par un comportement énigmatique d'un être ou d'une situation extérieure, nous nous efforçons de «modéliser, c'est-à-dire construire un objet (réel ou abstrait) considéré comme l'image, l'analogue» de l'être ou de la situation en question. Cette image ou cet analogue sera dit «modèle» de la situation extérieure (ou de l'être) sur lequel on pourra légitimement transposer les questions soulevées initialement à propos de la situation réelle.

C'est, à peu de choses près, ce que font le constructeur et l'utilisateur du cas. Le cas est, en effet, présent comme un substitut, un «analogue» de la situation d'entreprise posant énigme. Il reste donc à savoir si cas et modèle sont l'objet des mêmes précautions de genèse, de validation et d'usage.

GENÈSE DU CAS, GENÈSE DU MODÈLE

Pour Bernard-Weil, la genèse du modèle en science ne peut être que dialectique. Au-delà de ce que nous avons déjà qualifié de faux problème autour de la dialectique sujet / objet (observateur / réel à observer et à modéliser), il y a ce que nous appellerions, pour simplifier, un «ensemble dialectisant», constitué par un ensemble de couples en opposition réalisant ce que Hegel appelait «l'action et la réaction réciproques, qui permettent que la cause qui passe dans les faits exerce à son tour une réaction causale sur le processus». Le chercheur qui tente de cerner, dans son modèle, une expression plus accessible de la ou des chaînes causales inscrites dans un phénomène ne peut ignorer ce processus

dialectique, si son but est de «comprendre», de rendre intelligible. Nous sommes, dans le vivant (sciences biologiques, sociales et humaines), en présence de systèmes dynamiques et ouverts. Dès lors, nous posons que la dynamique du vivant ne peut s'appréhender dans un processus d'intelligibilité s'appuyant sur une construction à base de causalité linéaire. Seules des notions telles qu'équilibres stationnaires, homéostasie et diachronie peuvent ouvrir la voie à l'étude des phénomènes vivants, sièges d'innombrables processus de rétroaction. Bernard-Weil rappelle : «La dialectique binaire, dont les racines plongent dans la nuit des temps, a une très large utilisation aujourd'hui dans la méthodologie des sciences humaines et particulièrement dans la construction des modèles». Qu'en est-il dans celle du cas? Tient-on compte des différents couples d'opposition en présence? En connaît-on l'existence? L'entreprise est un système vivant et ouvert. Comme tous les systèmes vivants et ouverts, elle subit (et participe à) d'innombrables cycles dialectiques où «chaque couple en interaction dialectique dialectise à son tour un récepteur», et ainsi de suite... La loi de l'opposition des contraires, comme fondement d'équilibre et d'évolution du vivant, y étant inscrite d'entrée de jeu (pensons à tous les mécanismes d'homéostasie et d'auto-régulation, par exemple), elle ne peut pas ne pas l'être dans les «modèles» que nous tentons d'en dégager.

À ce fondement dialectique inhérent au vivant vient s'ajouter, bien entendu, l'opposition-interrogation chercheur/réalité. Dans les sciences de la nature, le chercheur et l'objet à modéliser s'interrogent réciproquement et opposent, pour ainsi dire, l'une à l'autre, énigme et savoir préexistant. Le modèle ne les réconcilie qu'une fois que le chercheur a accepté de renoncer au schéma primitif dans lequel il interrogeait le réel, pour le «modeler» précisément sur celui qui résulte de la confrontation. C'est là le processus d'intelligibilité qui aboutit à ce que le modèle soit «à la fois émanation du concret et rupture avec lui» (Bernard-Weil). Il implique donc foncièrement ce que toute dialectique implique : l'opposition et l'ajustement par d'innombrables déséquilibres successifs où la concordance explicative –et même sémantique– n'est jamais que pacte fragile. Tout nouveau signifiant renvoyant à un signifié qui peut être aussi bien la réalité interrogée que le modèle lui-même. Tantôt signifié, tantôt signifiant, tantôt les

deux, le modèle est une «formation éidétique», pour rendre l'expression de M. Godelier, qui n'est, au fond, que l'expression «construite» d'un réel possible parmi une infinité d'autres. D'où l'essence du modèle : figurer (en filigrane dialectique) son propre dépassement aussitôt conçu.

Où en est notre rédacteur de cas dans ce schéma? Il est bien plutôt dans la position de la complicité que dans celle de la confrontation dialectique avec le véritable et quasi unique réel qu'il «interroge»: le sous-système constitué par les dirigeants de l'entreprise. En fait d'interrogation, il ne s'agit que de reproduction d'un discours (celui des dirigeants), dans le cadre d'un autre discours préconstruit (celui du management) et, en fait de dialectique, il n'y a que connivence idéologique et pragmatiste entre ceux qui viennent demander à l'entreprise ses «recettes» de réussite et ceux qui essaient de traduire pour eux –de surcroît dans un cadre sémantique entendu d'avance– leur propre système de conciliation-légitimation entre les actes et les justifications qu'ils y apportent.

Il y a là, à l'opposé du processus d'élaboration des modèles¹⁵, quelque chose qui ressemble à une tautologie. Une sorte de symbiose inadmissible entre chercheur et objet. Sans cette symbiose, la création de cas serait, d'ailleurs, impossible, –sinon sérieusement compromise : on imagine mal un rédacteur de cas se présentant en interrogateur–antinomique, a priori, au monde des dirigeants d'entreprise (ce qui est souvent le cas du savant face à la nature ou à la vie, lorsque son savoir établi «se heurte» aux énigmes du vivant). Pour Bernard-Weil:

Il n'est que deux types de modèles, les uns où les axiomes sont posés à priori comme ils le sont en mathématiques et où les résultats obtenus ne prétendent pas concerner des entités «réelles», les autres où l'établissement des axiomes fait obligatoirement intervenir des processus d'induction et des élaborations rationnelles si l'on veut que la théorie réponde aux réalités observées¹⁶.

Il y a gros à parier que, dans la construction des cas, l'on s'apparente bien plus à la première catégorie qu'à la seconde. L'induction n'a lieu, ainsi que l'élaboration rationnelle qui s'y rattache, qu'à un

seul niveau et toujours **a posteriori** : lors de l'analyse du cas, pour en constituer le «solutionnaire» et en salle de classe. Lors de l'élaboration, il n'y a que «cueillette d'informations» et interviews (toujours des dirigeants, sinon du point de vue des dirigeants, le cas étant à l'usage de futurs dirigeants). On voit bien comment, après l'opposition dialectique chercheur/objet, est aussi escamoté l'ensemble des processus dialectiques internes et externes à l'objet : l'entreprise et son environnement sont supposés baigner dans l'harmonie des intérêts et des objectifs. Il y a une axiomatique qui, en quelque sorte, renvoie les questions à poser au modèle (le cas) a posteriori; lorsque le rédacteur s'attache à cerner les concepts et notions à dégager et/ou à généraliser lors de la discussion du cas. Et ces axiomes (ou «vérités premières», dans le sens où l'entend L. Sfez) ont pour nom: consensus général, préséance de la logique coût/bénéfices, bien-fondé du maximalisme, système à pôle dominant (la haute direction). C'est une axiomatique qui ne peut donner lieu à cette double interrogation propre au modèle (qui renvoie à ce qu'Argyris appelle *double-loop learning*) où le chercheur interroge et, à son tour, se fait interroger. Ce serait un radicalisme bien étrange dans la vision fonctionnaliste des cas et du management. Or, comme le rappelle très judicieusement R. Thom:

Très fréquemment, la question ($\wedge Q$) ne peut être posée a priori, et ne peut guère s'exprimer qu'une fois le modèle (M) proposé, et dans le langage qui sert à sa construction. Bien entendu, ces questions «a posteriori» qu'entraîne l'application du modèle sont nécessairement plus suspectes, et l'intérêt éventuel du modèle en est rendu plus douteux [...] en bonne logique, c'est la demande ($\wedge Q$) qui doit déterminer la construction du modèle (M) et non l'inverse¹⁷.

CAS ET MODÈLE : QUESTIONS DE VALIDITÉ

Tout d'abord, avec I. Gumowski¹⁸, nous admettons qu'une première condition de validation du modèle réside dans deux exigences rarement réunies chez la même personne: compréhension du comportement du système considéré, avec accès à l'observation et à l'expérience, d'une part, et, d'autre

part, connaissance approfondie des propriétés des différents algorithmes (équations) pouvant constituer le modèle. D'où, nécessairement, l'obligation d'«une étroite collaboration entre le théoricien et l'expérimentateur». À en juger par l'état des choses en management, c'est plutôt la rupture entre ceux qui théorisent (professeurs et chercheurs en management) et ceux qui expérimentent (les praticiens, les dirigeants), et cela, plus que jamais¹⁹... Cette même rupture est régulièrement dénoncée depuis l'aube de la pensée administrative²⁰. Notons, au passage, le paradoxe : inévitable symbiose idéologique et, en même temps, dénonciation systématique du théoricien comme «déconnecté des réalités de l'entreprise» lors de toute «crise» de croissance du *business*.

Ensuite, il y a l'épineux problème du jeu réciproque des faits et des représentations dans le modèle. Le savant, comme le dit si bien Prigogine, se voit dans l'obligation de renoncer à la prétendue «extra-territorialité culturelle» qui interdirait, dans son travail, toute interférence «non-scientifique». Ce renoncement conduit à accepter non seulement un nécessaire chevauchement subjectif-objectif mais, aussi et surtout, une inévitable contamination des faits par divers systèmes d'interprétation qui peuvent, alors, tenir lieu de modèles et d'activité heuristique, et ainsi les biaiser. L'hypothèse préliminaire –avouée ou non– ne serait, en ce sens, que représentations tant que le modèle ne «confirme» pas. D'après R. Dugas²¹, Boltzman ne cessait de répéter que «nous ne pouvons éviter entièrement de mêler des représentations aux faits.» Et il ajoutait, précédant d'une certaine façon, en cela, pour les sciences physiques, ce que dira plus longuement G. Devereux pour les sciences humaines : «mais nous essaierons de le faire du moins dans la plus faible mesure possible et **nous nous efforcerons de ne pas le faire à la sauvette, mais de garder clairement conscience de la nécessité où nous sommes**²²». Garder conscience de la nécessité de mêler hypothèses et observations, représentations et faits, subjectif et objectif, idéologique et réel, théorie et données expérimentales... Il s'agit alors de bien voir jusqu'où (pour poursuivre avec Boltzman) vont les «idéalisations abstractives» que nous mettons dans les modèles (en particulier), même lorsque nous avons recours à une démarche inductive et même lorsque nous ne faisons que «décrire des faits d'expérience». Pour R. Vallée²³, la modélisation,

dans un cadre donné, n'est qu'un «langage donné qui permet certaines représentations et en exclut d'autres». Tout cela prend nettement forme et sens lorsque Prigogine précise :

L'expérimentation (elle-même forme ou base de modélisation)²⁴ exige une interaction entre théorie et manipulation pratique, qui implique une véritable stratégie. Un processus naturel se trouve arraisonné comme clef possible d'une hypothèse théorique; et c'est en tant que tel qu'il est alors préparé, purifié avant d'être interrogé dans le langage de cette théorie [...]. Isoler le phénomène étudié jusqu'à ce qu'il ressemble à une situation idéale, physiquement irréalisable mais intelligible par excellence [...] L'expérimentation soumet les processus naturels à une interrogation qui ne prend sens qu'en référence à un ensemble de présupposés concernant des comportements qu'il serait absurde d'attribuer à la nature²⁵.

L'écriture (ou le traitement) d'un cas peut se ramener à une forme de préparation expérimentale et d'expérimentation à deux niveaux, ou en deux temps: observation - rédaction et traitement-solution en classe (qui sont censés donner aux futurs gestionnaires - expressément - le volet «expérience des affaires» qui fait la spécificité de l'enseignement soucieux de «pratique» que dispensent les *business-schools*). Il est donc légitime de nous demander si, à l'instar des Boltzman et Prigogine, nous nous soucions des représentations, des idéalisations abstractives et des présupposés «absurdes» que ne manquent pas de charrier ces «reflets de situations administratives vécues» (donc forme de modèle) que sont les cas. Parallèlement et corollairement à cette discussion à propos de la contamination par les représentations se pose aussi, comme l'établit Bernard-Weil, celle qui porte sur les fondements de la modélisation, de la détermination «du caractère ouvert ou fermé» des systèmes soumis à investigation, car :

«Dans le domaine de la biologie et des sciences humaines, on a trop tendance à choisir un de ces points de vue isolés, ce qui n'est pas sans donner à la praxis qui en découle des justifications parfois plus idéologiques que scientifiques²⁶».

On sait combien, dans la méthode des cas, la perspective systémique est en réalité peu présente, en faveur d'une perspective consensuelle et fonctionnaliste tenace²⁷. Cela ne plaide pas en faveur d'une vision diachronique/dialectique permettant d'éviter ce véritable piège de substitution idéologie/faits/savoir que représente le choix arbitraire (et même non conscient) du caractère ouvert ou fermé du système considéré. Il tombe sous le sens que systémique et dialectique sont indissociables (si l'on ne songe qu'aux jeux continus des interactions et des rétroactions). C'est la porte grande ouverte, sous couvert de faits et d'observations, à toutes les idéalizations et à toutes les constructions idéologiques.

Par ailleurs, Delattre et Thellier²⁸ voient deux problèmes inhérents à la modélisation scientifique, méritant «mention particulière» : les «tendances opposées du réductionnisme et du globalisme», d'une part, et «cette forme particulière d'interdisciplinarité que constitue l'association du théoricien et de l'expérimentateur», d'autre part. Commençons par le second problème. Nous avons traité plus haut d'un des aspects de ce problème, mais il reste toute la question de l'interdisciplinarité : la réalisation d'un cas donne-t-elle lieu à un échange, à une synthèse interdisciplinaire ? Il est évident que non. Le manager praticien et le professeur-chercheur en management ne sont absolument pas dans les positions respectives du biologiste et du mathématicien, ou du spécialiste de la physique appliquée face à celui de la physique théorique. Il y a, au contraire, symbiose, amalgame et connivence ; car les champs conceptuels et sémantiques ainsi que les rationalisations et représentations de l'un et de l'autre se fondent sur une axiomatique préalable, indiscutable par définition. L'interdisciplinarité a, au moins, cette caractéristique de confronter champs, hypothèses et axiomes différents. D'où, d'ailleurs, son caractère fécond et favorable à l'évolution (dialectique) de la connaissance. D'où, aussi, sa nécessité dans toute modélisation scientifique, même celle réalisée par la même personne : en elle, doivent alterner et se confronter l'observateur-expérimentateur qui décrit et accumule les faits, d'un côté, et le théoricien-formalisateur, de l'autre, qui établit associations et hypothèses.

Dans le cas, dit-on, il y a interdisciplinarité lors de l'analyse effectuée avec les étudiants ; cela les «obligerait» à penser et à réagir de façon interdisciplinaire parce qu'impliquant des éléments de discours aussi bien économiques que financiers et sociaux. Mais que vaut, du point de vue de l'épistémologie des modèles, une interdisciplinarité a posteriori ? Le «stade modèle» dans le cas serait-il représenté par la discussion-solution forgée par professeur et étudiants ? L'on sait, d'expérience, qu'il y aurait alors autant de modèles différents que de professeurs, de groupes et de dynamiques particulières professeurs-groupes. Que devient alors la prétention à la généralisation et à la fonction heuristique dont on veut revêtir la méthode des cas ? Dans la construction et dans les discussions des cas en gestion, il n'y a jamais interpénétration ou inter-questionnement des différents discours disciplinaires dans leurs logiques respectives propres, il n'y a que «juxtaposition» de ces discours sous une forme aseptisée et préalablement adaptée à l'axiomatique fondamentale du management (économie de l'entreprise, psychologie industrielle, sociologie industrielle, mathématique de la décision).

Quant au premier problème, il est clair que la simplification abusive guette tout effort d'enfermement du réel dans un schéma plus intelligible pour nous. Le modèle, et cela les sciences de la nature le reconnaissent d'entrée de jeu, menace le réel modélisé de réductionnisme ; ce à quoi on oppose «la nécessité de respecter l'intégrité des systèmes», c'est-à-dire la globalisation. Dans un cas comme dans l'autre, on simplifie, pour ainsi dire, par défaut ou par excès. Mais on sait qu'on est forcément en deçà ou au-delà de ce que l'on veut savoir ; tout le problème est alors d'évaluer le moins inexactement possible l'une ou l'autre de ces «distances». Prend-on semblables précautions dans la méthode des cas, production et propagation du savoir managérial ? A-t-on le moyen de constater et/ou d'estimer les réductions/globalisations que nous faisons subir aux situations réelles transformées en cas ? Pourtant, non seulement nous prétendons en user pour développer «la découverte des problèmes administratifs réels» (heuristique) et un «savoir managérial intégré et interdisciplinaire» (pédagogie) mais aussi des «habiletés» conduisant à «l'esprit de décision et d'action» (volontarisme). N'est-il pas assez imprudent et peu scientifique de ne pas nous inquiéter davantage de la valeur

représentative des cas? Les cas sont-ils des réductions ou des globalisations? Et qu'est-ce que cela implique? Les sciences de la nature se posent, comme le dit Delattre, «de façon dramatique» ces questions... et pourtant, ces sciences sont loin de chercher à induire des passages à l'acte aussi lourds de conséquences que ceux que les *business schools* induisent.

Reste une question épineuse : celle de l'observateur. On sait qu'il tient un rôle capital dans la construction des cas. Quelle place lui donne-t-on? G. Devereux, après Sartre et Laing²⁹, entre autres, insiste sur le fait que les sciences humaines sont condamnées à intégrer la subjectivité de l'observateur dans les processus d'élaboration de la connaissance. Voyons ce qu'en disent les représentants de sciences dites plus «exactes» :

Pour la science de Laplace, qui est encore à bien des égards notre science, une description est d'autant plus objective qu'elle élimine l'observateur, qu'elle se fait d'un point de vue extérieur au monde³⁰.

Or, ce point de vue, nous précise Prigogine, conduit à chercher «le point de vue divin» c'est-à-dire à toujours «viser à découvrir la vérité unique du monde, le langage unique qui déchiffre la totalité de la nature». Point de vue, évidemment, «absurde à imaginer et, encore plus, à poursuivre». Mais, à bien y penser, notre acharnement à «éliminer l'observateur» (le «subjectif») en ce qui concerne les sciences humaines ne vise pas autre chose qu'une autre impossible «extra-territorialité».

Bernard-Weil reprend, en écho à Prigogine, la fameuse discussion Niels Bohr-Einstein à propos de l'accès à «des lois donnant raison de tous les phénomènes du monde physique» ou «de l'attitude "relativiste" du fait de l'interaction inéliminable entre objet observé et observateur». Ce qui nous intéresse le plus dans cette discussion, c'est la position d'Einstein :

Ces lois devront toujours être validées par l'expérimentation (ce qui correspond à la vérification nécessaire du modèle), mais il n'est pas possible que l'expérience soit la source d'où les concepts découlent ou que la théorie vienne par induction de l'expérience³¹.

Que dire de cela lorsque l'on sait que des programmes entiers de formation en gestion reposent quasi exclusivement sur les cas? Les cas y sont à la fois expérience (au deuxième degré), source de concepts et base d'inductions systématiques. Il convient de s'interroger sur la qualité du savoir ainsi induit de même que sur sa validité théorique et, a fortiori, pratique.

CAS ET MODÈLE : LEURS USAGES

Il s'agit d'abord, dans l'usage de toute forme de modèle, comme le dit A. Danchin : «d'expliquer l'inconnu par le connu³²». C'est le recours fondamental à l'analogie qui fait «qu'un phénomène naturel est "interprété" ou "expliqué" grâce à un discours cohérent, formalisé, du domaine purement linguistique de la logique et de la mathématique³³».

Ici, le rapprochement avec le rôle et les usages du cas est évident : le cas est fait pour amener les étudiants à décoder et à articuler la combinaison des processus (implicitement contenue dans l'agencement présenté par le récit). Il y a donc recours à une analogie agencement du discours managérial/situation décrite. Or, cela pose un double problème. Sommes-nous en mesure d'assumer l'analogie (sémantique et logique administrative) entre la réalité et les discours que nous forçons sur elle lors de la rédaction et lors de la solution du cas? Si, pour Bachelard, «l'analogie est le support de la modélisation», il n'en reste pas moins que le scientifique de la nature s'est toujours interrogé sur les limites inévitables de cette transposition de mesures dans un phénomène (le modèle) qui sont «les résultats concernant un phénomène à **une autre échelle** ou **d'une autre nature**³⁴». Plus grave, comme nous le rappelle Thom, il n'existe pas de théories de l'analogie, «notion conceptuellement très obscure». Or, c'est apparemment le seul moyen de justification a priori d'un modèle, donc d'un cas.

Reste la justification a posteriori (par la confrontation à la donnée empirique) : une telle justification est impossible dans la méthode des cas (c'est même souvent l'inverse : la solution est inspirée du comportement passé des dirigeants concernés). Si l'on en juge par les réponses empiriques qu'apportent les données mondiales d'aujourd'hui, il apparaît indiscutable que tous les modèles des sciences de

l'économie et de la gestion proposés depuis dix à quinze ans (hormis ceux du Club de Rome) sont largement démentis et manifestement inopérants (situation de l'emploi, de l'énergie et du tiers-monde, prix du pétrole).

Outre ses rôle et usage foncièrement analogiques, le modèle, nous disent les sciences de la nature, a aussi pour fonction de «représenter» et d'«illustrer». Le statut de science exacte ne serait acquis, si l'on en croit F. Morel³⁵, que lorsque, «par affinements successifs», la discipline concernée passe du travail sur des «modèles de représentation» à la production de «modèles de connaissance». Pour simplifier, disons que les premiers relèvent essentiellement du domaine du descriptif (du phénoménologique) alors que les seconds peuvent prétendre à l'heuristique et à la généralisation, par une «démarche conceptuelle» qui, toujours selon Morel, établit, «parmi les divers mécanismes élémentaires possibles, ceux dont les propriétés sont nécessaires et suffisantes pour rendre compte du comportement du système étudié dans toutes les situations expérimentales possibles».

Comment pouvons-nous prétendre faire jouer au cas un rôle à la fois de représentation et de connaissance ? Existe-t-il des principes élémentaires suffisamment universels pour qu'on les reconduise dans l'explication des comportements de toutes les situations expérimentales possibles en gestion ? Ces principes sont-ils le fruit d'un long et patient travail sur des «cas-représentations», vérifiés par le donné empirique ?

Le modèle en sciences est questionnement au départ et, aussi, questionnement à l'arrivée, puisqu'il a pour mission fondamentale de remettre en cause, de re-questionner savoirs et théories établies. C'est là la condition du progrès des connaissances. A quoi serviraient, en effet, des modèles qui ne seraient qu'accumulations de faits, toujours dans le même cadre, dans le même système référentiel et explicatif ? C'est, croyons-nous, Poincaré qui disait qu'il est parfaitement inutile et non scientifique d'amonceler des données empiriques ; pas plus qu'un amoncellement de briques n'est une maison. Or, dans les cas, il n'y a que faits empiriques sur faits empiriques. Jamais il n'y est question de dépassement ou de questionnement des fondements des savoirs établis. Sur ce point, nous rejoignons Argyris³⁶ lorsqu'il parle du cas comme inhibition de ce qu'il appelle le *double-loop learning*, par opposition au

single-loop learning (simple reconduction-répétition des algorithmes préexistants et des «agencements» présents dans le cas sans remise en cause des *underlying assumptions*). Peut-être l'accès à ce *double-loop learning* serait-il une voie vers la constitution de réels cas-modèles de connaissance ? En tout état de cause, Argyris appelle à un radicalisme peu compatible avec l'esprit d'autoprotection et d'autorenforcement du management (comme il le dit lui-même) lié à la méthode des cas en général. Quand il y a critique ou remise en cause, elle n'est que de forme, de surface, jamais de fondements. Danchin et Argyris se rejoignent lorsque le premier affirme que la connaissance ne progresse que quand les modèles amènent à corriger ou à réduire les postulats de base d'une théorie. Quels axiomes fondamentaux du management a-t-on jamais vus remis en question par les cas ?

Ces considérations nous amènent à poser la question de la contribution du modèle à la constitution de la théorie. Voyons ce qu'en dit Bachelard : «Le modèle est un fictif réalisé [...] par la sélection des données, par la considération exclusive de certains paramètres, par la précision d'hypothèses simplificatrices³⁷».

Le modèle conduit donc à ce que P. Duhem, repris par Bachelard, considère comme :

L'usage local, anarchique, du modèle et la difficulté du passage du local au global, c'est-à-dire du passage d'un champ limité par un choix de propriétés à un champ global synthétique [...] cette difficulté étant une des difficultés principales de la construction d'une théorie³⁸.

Rappelons que Fayol ne parlait que de «doctrine» à élaborer à partir de la systématisation des principes, des idées et des pratiques des grands chefs d'industries... D'où vient le fait qu'aujourd'hui, le cas serve, en quelque sorte, de base à la théorisation par la vertu de «développer des schémas conceptuels», de «reposer sur une conceptualisation de la nature de l'administration des affaires» ou de «permettre l'énoncé d'hypothèses justifiées³⁹» ? De toute façon, si l'on soutient qu'il n'a pour prétention que «d'illustrer» la théorie, le cas présente alors un double réductionnisme tout aussi grave : celui qu'il opère par rapport aux faits et celui qui fait, des concepts de la théorie ainsi «illustrée», un ensemble

de notions triviales circonscrites aux péripéties concrètes du cas et, donc, éminemment « locales ».

Nous sommes, en gestion comme en biologie, devant des « systèmes caractérisés par leur extrême complexité » et, comme le dit P. Nelson, « l'étude de tels systèmes exige une méthodologie particulière faisant appel simultanément à l'expérience et à la modélisation ». Cette modélisation « doit permettre la généralisation de résultats expérimentaux fragmentaires [...], généralisation qui implique un postulat d'universalité réconciliant l'unité et la diversité⁴⁰ ». Puisque, d'après H. Mintzberg, la contingence est la caractéristique fondamentale de la vie de l'entreprise, jusqu'à quel point pouvons-nous prétendre à un postulat de continuité entre l'unité (le cas) et la diversité (les problèmes généraux de gestion)? D'ailleurs, Bachelard est catégorique : « de façon générale, les modèles à finalité pédagogique sont toujours locaux ».

Mais il y a un autre usage du cas qui n'apparaît jamais pour ce qui est du modèle : celui d'être une incitation à l'action. En effet, il est évident et admis que le cas doit former l'esprit de décision et d'action. Quelles que soient les circonstances et les données du cas, on doit aboutir à une action. Mais, sur quel savoir cet agir inconditionnel est-il fondé? Et ce savoir ne devrait-il pas, plus que jamais (étant donné l'inextricable interrelation des phénomènes dans le monde actuel) revêtir un caractère autrement plus global?

CONCLUSION

D'après les auteurs en management, le cas est une reconstitution de faits, de situations et de problèmes administratifs « réels », mais une reconstitution où manquent sciemment des données, des informations, des éléments d'action (afin de permettre à l'étudiant d'être « en situation » de rechercher, « comme dans la vie réelle », ces informations). Est-ce là une forme de falsification ou de censure? Sous quelles justifications et selon quels présupposés effectue-t-on cet élagage? Un modèle reconstitutif d'un phénomène en sciences de la nature ne peut certes pas se permettre ce genre de sélection supplémentaire délibérée et arbitraire dans les faits. S'il s'agit d'un simple exercice (comme on ne manquera pas d'objecter) destiné à servir de base pour illustrer des notions théoriques d'ensemble connues, par ailleurs,

alors, pourquoi n'y met-on pas toutes les données disponibles, permettant ainsi d'appliquer la théorie aussi bien au problème qu'à l'action qui en découle? De plus, comment expliquer l'existence de programmes entiers où l'on n'enseigne que par les cas?

Le cas se présente, en fait, comme un modèle inachevé ou sous la forme de deux modèles en deux temps : le premier étant le récit construit et, le second, le traitement et la solution élaborée par l'ensemble professeur-étudiants (solution qui donne souvent lieu à des modèles « dérivés » sous forme de diagrammes, d'arborescences ou même de relations quantitatives). Lors de cette élaboration de seconde étape, il y a une sorte de jeux de syllogismes basés sur une axiomatique managériale (entretenu par le *single-loop learning* dont parle Argyris) où tout paraît irréfutable. Mais, comme nous y exhorte énergiquement Danchin, il faut éviter de jouer avec « la confusion illégitime entre l'irréfutable et le vrai », car on sera alors toujours en mesure de « justifier des conclusions qui servaient d'hypothèses ».

C'est en ce sens que, globalement, nous nous posons la question de départ, à savoir si, avec la méthode des cas, nous sommes en situation d'apprentissage ou de cercle vicieux. Nous retrouvons un souci semblable chez Argyris⁴¹ lorsqu'il parle de double autoprotection à travers la méthode des cas, telle que pratiquée en *business-schools* : universitaires et praticiens se protègent mutuellement en évitant les remises en cause des *underlying assumptions*, aussi bien dans les croyances et pratiques sur le terrain que dans les « vertus » heuristique et pédagogique du cas. C'est un discours autocentré qui s'apparente à ce que Danchin appelle « tentation platonicienne » ou « discours totalitaire » faisant qu'il s'opère, à l'occasion de la modélisation, une « identification entre discours et réalité ». C'est là, selon lui, quelque chose « d'inutile et de stérilisant » et, comme dans la pensée totalitaire platonicienne, c'est « croire en une vie du discours, indépendante du réel⁴² ».

La voie de sortie dans tout cela? Peut-être passe-t-elle par ce que Danchin lui-même préconise sous l'appellation de « méthode critique », entre autres :

- prendre soin de distinguer problème posé, formalisation et interprétations;
- donner pour objet, au modèle, de préciser le problème et de faire reculer les limites du lieu

où il se pose. Il y a un modèle pour chaque cas;

- délimiter le niveau pertinent de description et d'analyse (un modèle peut-être adéquat pour représenter ce qui se passe à un certain niveau et pas à un autre, plus global, plus fin).

Elle passe par ce que Delattre invite à respecter comme critères de base :

- **cohérence rationnelle** : dans la construction du modèle, observer la rationalité de la discipline mise en oeuvre, surtout la cohérence des transcriptions que nous faisons entre les objets (le réel) et leur transposition dans le langage théorique choisi;
- **ajustement aux données empiriques** : éviter, au maximum, la contamination par des cadres de références ou des visions spécifiques, partielles ou globales;
- **unicité** : travailler dans le cadre d'un langage théorique bien spécifié et explicite;
- **minimalité** : respecter le principe d'économie des moyens utilisés, c'est le principe de réduction de l'arbitraire;
- **pouvoir de prévision** : vu la capacité du modèle d'être confirmé a posteriori, viser l'applicabilité a posteriori la plus large possible.

Mais, peut-être, la précaution la plus importante et la plus urgente à prendre dans la méthode des cas dépend-elle du fait que, comme pour la physique, la réalité et la nature «ne répondent que dans le langage où on les interroge [...] La première tâche, souvent négligée, est d'explicitier ce langage». Peut-être aussi y sommes-nous, bien plus que pour la science moderne, comme l'ajoute Prigogine, pris dans «l'alliance systématique entre l'ambition de modeler le monde et celle de le comprendre».

Notes et références

1. ARGYRIS, C. (1980), «Some limitations of the case method...», *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 2, p. 291-298.
2. AKTOUF, O. (1984a), «La méthode des cas et l'enseignement du management, pédagogie ou conditionnement», *Revue internationale de Gestion*, vol. 9, n° 4, novembre, p. 37-42.
3. AKTOUF, O. (1984b), «Le management et son enseignement, entre science et doctrine?», *Revue internationale de Gestion*, vol. 9, n° 2, avril, pp. 44-49.
Pour d'autres détails, consulter l'article cité à la référence 2.
4. FAYOL ne définit pas autrement l'ensemble des principes d'administration. Il parle textuellement de «doctrine issue des idées et principes des chefs d'industries»... Voir le 2^e l'article cité à la référence 2.
5. PETERS, T. et N. AUSTIN (1985), *A Passion for Excellence*, New York, Random House, 437 p.
6. Étymologiquement, cela voudrait dire : «adhérer à une interprétation». C'est bien de cela qu'il s'agit lorsque l'on veut «inculquer» à des étudiants les valeurs, motivations, principes et «habiletés» des chefs d'entreprises.
7. McNAIR, M.P. (1954), *The case method at the Harvard Business School*, New York, McGraw-Hill.
DE BRUYNE, P. (1957), *Introduction à la méthode des cas dans l'enseignement administratif*, Louvain, Institut des sciences appliquées.
LANGDELL, A. (1971), *A selection of cases on the law of contracts...*, Boston, Harvard University Press.
JOLY, P. (1933), *L'éducation du chef d'entreprise*, Paris, L. Tyrolles.
REYNOLDS, J.I. (1985), *Méthode de cas et formation au management*, Genève, B.I.T.
MILLER, R. (1985), *La direction des entreprises, concepts et applications*, Montréal, McGraw-Hill.
8. REYNOLDS, J.I. (1985), *op. cit.*, p. 153 et suivantes (cf. réf. 7).
9. BERNARD-WEIL, E. (1975), *L'arc et la corde*, Paris, Maloine.
10. DELATTRE, P. et M. THELLIER (1979), *Élaboration et justification des modèles, applications en biologie*, Paris, Maloine, tomes I et II, 748 pages.
PRIGOGINE, I. et I. STENGHERS (1983), *La Nouvelle Alliance*, Paris, Gallimard, 302 pages.
11. BACHELARD, S., in P. Delattre et M. Thellier, *op. cit.*, p. 15 (cf. réf. 10).
12. *Ibid*, p. 3.
13. *Ibid*, p. 7.
14. THOM, R., «Modélisation et scientificité», in P. Delattre et M. Thellier, *op. cit.*, p. 21-30 (cf. réf. 10).
15. Tel que préconisé par Delattre, Thom et Bernard-Weil.
16. BERNARD-WEIL, E. (1975), *op. cit.*, p. 129 (cf. réf. 9).
17. THOM, R., *op. cit.*, p. 23, (cf. réf. 14).
18. GUMOWSKI, I., in P. Delattre et M. Thellier, *op. cit.*, p. 147-157 (cf. réf. 10).
19. PETERS, T. et R.H. WATERMAN (1980), *In Search of Excellence*.
PETERS, T. et N. AUSTIN (1985), *op. cit.* (cf. réf. 5).

20. JOLLY, P. (1933), *op. cit.* (cf. réf. 7).
SAYLES, L. (1970), «Whatever happened to management», *Business-Horizons*, vol. XIII, no 2, avril, p. 25-35.
MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, New Jersey, Prentice-Hall.
HERZBERG, F. (1980), «Humanities, practical management education», *Industry-Week*, 15 septembre, p. 44-58; 29 septembre, p. 68-88; 13 octobre, p. 60-68.
21. DUGAS, R. (1959), *La théorie physique au sens de Boltzman et ses prolongements modernes*, Neuchâtel, Éditions du Griffon.
22. Nous insistons volontairement sur ce passage.
23. VALLÉE, R., «Modélisation et scientificité», in P. Delattre et M. Thellier, *op. cit.*, p. 28 (cf. réf. 10).
24. Ajouté par nous.
25. PRIGOGINE, I. et I. STENGHERS (1983), *op. cit.*, p. 11 et 48, (cf. réf. 10). Nous insistons volontairement sur certaines expressions.
26. BERNARD-WEIL, E. (1975), *op. cit.*, p. 60 (cf. réf. 9).
27. SÉGUIN-BERNARD, F. et J.-F. CHANLAT, *L'analyse des organisations*, Montréal, Préfontaines.
28. DELATTRE, P. et M. THELLIER (1979), *op. cit.*, Introduction (cf. réf. 10).
29. SARTRE, J.-P. (1976), *Questions de méthode*, Paris, Gallimard.
LAING, R. (1980), *La politique de l'expérience*, Paris, Stock.
30. PRIGOGINE, I. et I. STENGHERS (1983), *op. cit.*, p. 60 (cf. réf. 10).
31. BERNARD-WEIL, E. (1975), *op. cit.*, p. 104-108 (cf. réf. 9).
32. DANCHIN, A., «Placage et modèles totalitaires», in P. Delattre et M. Thellier, *op. cit.*, p. 39-56 (cf. réf. 10).
33. *Ibid*, p. 40.
34. BACHELARD, S., *op. cit.*, p. 7 (cf. réf. 11).
35. MOREL, F., «Un point de vue des physiologistes expérimentateurs», in P. Delattre et M. Thellier, *op. cit.*, p. 31-38 (cf. réf. 10).
36. ARGYRIS, C. (1980), *op. cit.*, (cf. réf. 1).
37. BACHELARD, S., *op. cit.*, p. 9 (cf. réf. 11).
38. *Ibid*, p. 10.
39. MILLER, R. (1985), *op. cit.*, p. 688-691 (cf. réf. 7).
40. NELSON, P., «Sur la modélisation des grands systèmes physiologiques», in P. Delattre et M. Thellier, *op. cit.*, p. 135-146 (cf. réf. 10).
41. ARGYRIS, C. (1980), *op. cit.*, p. 294-295 (cf. réf. 1).
42. DANCHIN, A., *op. cit.*, p. 46-47 (cf. réf. 32).

Pour en savoir plus

- DELATTRE, P. et M. THELLIER (1978), Introduction aux Actes du Colloque sur l'élaboration et la justification des modèles, Paris, 9-14 octobre.
- BOUCHARLAT, P. (1961), *La méthode des cas, son application en France*, Paris, P.U.F.
- CHRISTENSEN, C.R. et al. (1984), «Teaching by the Case Method», *Harvard Business School Bulletin*, décembre.
- CHRISTENSEN, C.R. et A.J. HANSEN, (1987), *Teaching and the Case Method*, Harvard Business School Pub.
- LANDRY, M., J.-L. MALOUIN et M. ORAL (1985), «La validation des modèles en recherche opérationnelle», *AFCET/INTERFACES*, n° 31, mai.
- MINTZBERG, H. (1979), «An emerging strategy of direct research», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, décembre, p. 97-111.
- NILAND, P. (1954), «The values and limitations of the case method», in M.P. Mc Nair, *op. cit.*, (cf. réf. 7).
- RATH, H.J. (1981), «A Model for Business case Analysis», *Journal of Business Education*, décembre, p. 107-109.
- SFEZ, L. (1976), *Critique de la décision*, Paris, DNFSP, XIX.

MAÎTRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES

La maîtrise en études régionales de l'Université du Québec à Chicoutimi a pour objectif de promouvoir la recherche fondamentale et appliquée sur les régions, dans une perspective interdisciplinaire. Plus précisément, le programme permet une réflexion critique sur les concepts mêmes de région et de ses problèmes de développement régional, ainsi qu'un approfondissement des connaissances théoriques pertinentes à l'analyse des rapports entre les sociétés et leurs territoires. Par la réalisation d'un mémoire, l'étudiant doit confronter ces théories à des problèmes régionaux spécifiques.

Ce programme entend ainsi former des spécialistes dans le domaine du développement régional et de l'analyse des problèmes des régions. De telles expertises conduisent à l'élaboration de solutions scientifiquement fondées et de stratégies d'action propres à chaque conjoncture donnée et à chaque organisme employeur.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2^e et 3^e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.

LA MAÎTRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES PERMET D'OEUVRER DANS LES DOMAINES SUIVANTS:

- L'expansion économique
- Le développement local
- Le développement durable
- La communication scientifique en sciences humaines
- La planification socio-territoriale
- L'aménagement de territoire
- La protection et la mise en valeur de l'environnement et du patrimoine culturel

Un programme à la mesure de ceux et celles que préoccupent ou passionnent l'avenir et l'épanouissement des régions.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Serpents secs et grenouilles bouillies: se dépasser ou être dépassés

Robert Poupart

Prenez un serpent; mettez-le sur un calorifère et faites monter la température. Il ne se rendra compte de rien; il rôtira et mourra en toute quiétude. Prenez maintenant une grenouille et mettez-la dans une casserole pleine d'eau. Amenez lentement au point d'ébullition, comme le dit Bocuse, et votre batracien bouillira dans la béatitude, en route pour le salut éternel. Conclusion : il est possible de conduire un animal à la mort sans qu'il ne s'en rende compte, en modifiant les conditions environnementales. Pourquoi? Parce que les serpents et les grenouilles sont des animaux à sang froid... comme les professeurs de gestion! Les animaux à sang froid ne connaissent pas le concept de température. Dans les deux cas qui nous occupent, ils ne connaissent que le concept d'humidité. Chez le serpent, l'hygromètre se situe dans les narines. Il suffit donc d'y envoyer un peu de vapeur d'eau pour que son système lui envoie le message que tout va bien. La sensation d'humidité étant maintenue, il se desséchera en pensant que tout va bien. Pour la grenouille, c'est encore moins compliqué, puisque toute la surface de la peau tient lieu d'hygromètre. Lorsque la peau est humide, le système envoie le message que tout va bien : la grenouille mijote donc en plein bonheur. Nouvelle conclusion : il est possible d'envoyer quelqu'un à la mort sans qu'il ne s'en rende compte, en modifiant les conditions environnementales, à condition de maintenir un sentiment de bien-être!

Quel est donc l'environnement des professeurs de gestion et, plus généralement, celui des facultés et des écoles dans lesquelles ils œuvrent? Quel est donc ce confort dans lequel tout baigne? C'est à un contexte résultant de l'évolution historique des organisations que les professeurs de gestion doivent s'adapter. C'est donc ce contexte historique qui

constitue l'environnement des professeurs de gestion, en même temps que celui des facultés et des écoles qui les abritent.

L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DES ORGANISATIONS

Des contraintes de temps et d'espace ne nous permettront pas de remonter très loin dans le temps pour retracer cette évolution. Le Moyen Âge sera donc notre point de départ. En ce temps-là, plus de 80 % de la population active, composée majoritairement d'agriculteurs et d'artisans, travaillait «à la maison». Même les artisans itinérants qui bâtissaient les cathédrales s'installaient généralement à proximité, pour la durée du chantier, soit 125 ans en moyenne. Pour des itinérants, cela fait tout de même quelques générations de stabilité résidentielle. Professions et métiers sont alors enseignés et appris par le biais d'associations regroupant maîtres et apprentis : les guildes, ancêtres de nos corporations. Les apprentissages se font donc, compte tenu de l'organisation sociale de l'époque, dans des réseaux sociaux denses («tissés serrés», comme le veut l'expression québécoise consacrée). Le management et la supervision s'exercent dans le même contexte. La formation et le travail se déroulent dans des réseaux de solidarité, en présence de gens connus, sur des produits connus dont tout le processus de fabrication est aussi immédiatement accessible et connu, pour des «patrons» également connus et respectés dans les hiérarchies familiales ou artisanales. Ce système de formation et de gestion correspond bien à son époque; il est efficace, encore aujourd'hui, comme peuvent en témoigner les avocats stagiaires, les médecins internes, les apprentis cuisiniers et tous les «protégés» qui ont la chance d'avoir un mentor digne de ce nom. Mais, à partir

de là, l'évolution historique des organisations passera par trois grandes révolutions (Tableau I).

Tableau I Trois révolutions dans les moyens de production

la révolution industrielle	la révolution bureaucratique	la révolution informatique
col bleu	col blanc	<i>knowledge worker</i>
matière ordre	papier loyauté	<i>data</i> productivité
hiérarchie	participation	autarcie et communauté
Time & Motion	démocratie industrielle	culture et valeurs

La révolution industrielle

Avec la révolution industrielle, il n'est plus question d'artisan ni de guilde, mais d'ouvrier, de travailleur et d'organisation. Il faut passer de la cathédrale à la mine de charbon! Évidemment, les méthodes de travail connues jusque là ne suffisent plus. Les empires coloniaux font place aux empires industriels. Il faut donc organiser la main-d'œuvre, rationaliser la production et mettre de l'ordre sur le plancher de l'usine.

Appelés à la rescousse, Taylor et Fayol proposent le **management scientifique**. Les travailleurs sont nombreux et peu instruits : les tâches seront donc spécialisées, c'est-à-dire parcellarisées et les gestes seront simples et répétitifs, donc plus rapides et plus efficaces. Ainsi concus, ces gestes peuvent être soumis à des études de temps et mouvement qui en démontreront l'efficacité et la transmissibilité et en permettront le contrôle. La hiérarchie s'imposera et effectuera ce contrôle de l'extérieur pendant que la rémunération à la pièce assurera la cadence. Pour mettre en place, organiser et mesurer tout ça, il ne reste qu'à créer un département d'organisation et méthode, composé d'ingénieurs industriels. Aussitôt dit, aussitôt fait : la fonction crée l'organe et le besoin crée la profession.

L'organisation industrielle a fait ses preuves et mérité ses épaulettes. D'abord, elle nous a, en grande partie, gagné la Seconde Guerre mondiale. En effet, sans l'immense arsenal technique et logistique des alliés, le cours des événements aurait probablement été tout autre. Elle nous a, ensuite, procuré tous les bienfaits de la production de masse que nous prenons aujourd'hui pour acquis (voiture et autres moyens de transport, appareils électriques et électroniques, etc.). Enfin, elle a créé énormément de richesse : c'est là que le bât allait blesser.

Si le management scientifique a réussi à rétablir un certain sentiment d'équité dans les entreprises, les fruits de la révolution industrielle vont fermenter et produire un tout autre bouillon social. L'inégale répartition des richesses entraîne une polarisation entre les riches et les pauvres. Les tensions menacent la fibre même de la société : le tissu social s'effiloche et les coutures risquent de se rompre. C'est un président américain qui, le premier, s'est rendu compte que ça ne marchait plus. F.D. Roosevelt déclara qu'il fallait un *New Deal*.

Ce nouveau pacte social emprunta différents noms, en différents endroits de la planète : *new deal*, parti travailliste, social-démocratie, révolution tranquille, parti socialiste, révolution prolétarienne. Partout, il fallait redistribuer. Pour redistribuer, il fallut inventer une nouvelle forme d'organisation : la bureaucratie.

La révolution bureaucratique

Pour redistribuer, pour collectiviser la richesse et la fameuse plus-value, il faut d'abord un impôt sur le revenu et des taxes; il faut ensuite une organisation capable de manipuler du papier. Non pas des matières premières servant à fabriquer des voitures ou des lessiveuses, mais du papier, de grandes quantités de papier. Désormais, il ne serait plus question de travailleurs et d'ouvriers mais de cols... blancs.

Pour bâtir ces organisations, on fera appel à ceux qui ont déjà fait leurs preuves : les ingénieurs. Ils utiliseront la même recette, cette fois dans un département d'organisation et méthode. Au moyen de descriptions de tâches, d'analyses de postes, de plans d'effectifs et d'organisation, de hiérarchisation et de cheminements critiques, ils appliqueront à la bureaucratie tous les principes du management

scientifique, hérités de l'organisation industrielle. L'ascension sociale et professionnelle des bureaucrates passe donc par la mise en place et la maîtrise de toute cette « tuyauterie » de l'efficacité instrumentale. Le département d'organisation et méthode représente une étape presque indispensable pour tous ceux qui aspirent à une brillante carrière dans les services publics.

Bien sûr, il s'agit de production de services et non plus de production de biens.

Bien sûr, il s'agit de production de services et non plus de production de biens. Il faut donc, à la fois, adapter les nouvelles méthodes de gestion et s'ajuster à celles-ci. L'« ajustement » des gestionnaires passera par la formation dans des écoles et des facultés de gestion qui prendront leur essor à ce moment-là, grâce aux programmes de M.B.A., spécifiquement destinés, comme par hasard, aux ingénieurs. Ces nouveaux programmes sont conçus pour être des lieux de conversion culturelle : il s'agit de passer d'une conception étroite et instrumentale de la gestion, héritée de l'application élargie du « temps et mouvement » (*time and motion*) taylorien à une conception participante et plus humaine du management.

Ces nouveaux programmes sont conçus pour être des lieux de conversion culturelle : il s'agit de passer d'une conception étroite et instrumentale de la gestion, héritée de l'application élargie du « temps et mouvement » (*time and motion*) taylorien à une conception participante et plus humaine du management.

Cette nouvelle conception du management n'est pas, on s'en doute, le fruit du hasard. Elle répond à des problèmes spécifiques, engendrés par l'application à des organisations bureaucratiques, des principes d'organisation et de gestion hérités de la révolution industrielle. Ces problèmes sont ceux

de l'engagement personnel et de la loyauté à l'égard de l'organisation. Les cols blancs ne veulent pas être traités comme des cols bleus. Ce n'est pas une question de snobisme ni d'élitisme. C'est d'abord une question de réalité sociale et démographique. Ils sont plus instruits et plus mobiles. Ils refusent d'être traités comme des « bras », des « machines » ou des « instruments ». Il ne suffit pas d'abaisser un levier ou de presser un bouton pour les commander. Ils veulent « participer », être des « agents » ou des « intervenants ». Parce qu'on n'arrête pas le progrès et que les exigences de l'efficacité sont là, il faudra bien inventer la « démocratie industrielle ». Les James McGregor, Chris Argyris, Warren Bennis et Kenneth Benne uniront donc leurs efforts pour assurer la succession des Taylor et des Fayol. Ils diffuseront une nouvelle bible managériale et proposeront une nouvelle image de la fonction « gestion » : la participation deviendra le nouveau véhicule de la légitimité de l'autorité personnelle et de l'équité organisationnelle. Un nouveau paradigme naîtra et la bonne nouvelle ne tardera pas à se répandre.

Cette nouvelle conception du management n'est pas, on s'en doute, le fruit du hasard. Elle répond à des problèmes spécifiques, engendrés par l'application à des organisations bureaucratiques, des principes d'organisation et de gestion hérités de la révolution industrielle.

La révolution bureaucratique a, elle aussi, porté ses fruits et gagné ses épaulettes. Elle nous a donné ce que plusieurs appellent aujourd'hui nos « acquis sociaux » : les systèmes de santé, d'éducation et de justice. La pauvreté et le chômage n'ont pas été enrayerés, mais différentes formes d'assurances compensatrices tentent d'en alléger les effets. Il n'est pas nécessaire d'énumérer tous ces acquis sociaux pour vite comprendre que le *new deal*, bien qu'il n'ait pas rempli toutes ses promesses de société parfaitement juste et égalitaire, a quand même permis de faire un grand pas dans ce sens. Il suffit de réaliser qu'ici, avant la mise en place de notre système d'assurance-maladie, environ 80 % de l'endettement familial était imputable aux coûts

des soins de santé ! Même si les clivages sociaux ont encore des conséquences épidémiologiques, au moins, il n'est plus nécessaire d'être riche pour être convenablement soigné.

Les paradigmes de la révolution bureaucratique seront cependant bientôt ébranlés par de nouvelles réalités économiques (endettements nationaux, globalisation des marchés) et démographiques (vieillesse des populations), mais aussi et surtout, par l'apparition de nouveaux moyens de production : l'informatique et les ordinateurs.

La révolution informatique n'est pas une affaire d'écrans cathodiques, de claviers ou de réseaux, ni une affaire de disque dur, de mips, de bips ou de megs.

La révolution informatique

La révolution informatique n'est pas une affaire d'écrans cathodiques, de claviers ou de réseaux, ni une affaire de disque dur, de *mips*, de *bips* ou de *megs*. C'est une affaire de moyens de production. Le travail n'est plus une question de manipulation de matière ou de papier. C'est maintenant une question de manipulation et de gestion de « données » (*data*). L'information est maintenant à la base de la production des biens et des services et les conséquences de ce changement sont nombreuses.

D'abord, un nouveau travailleur a remplacé le col bleu et le col blanc. Ce nouveau travailleur est un intellectuel de l'action (*knowledge worker*) : ce qu'il fait dépend essentiellement de ce qu'il a dans la tête ; ça ne se passe plus entre les mains, mais entre les deux oreilles. Ses actes ne sont plus mécaniquement régis par la structure des tâches ou strictement dictés par l'autorité hiérarchique. C'est un travailleur très spécialisé (pointu) et expérimenté ; il est d'ailleurs rare que ses supérieurs en sachent plus long que lui sur son travail ou qu'ils puissent lui en remonter. La gestion, le contrôle et la coordination se font par le biais de la sacro-sainte « communication ». C'est bien connu, maintenant, tout peut être ramené à un problème de communication ! La « langue-d'œuvre » a remplacé la main-d'œuvre.

Puisque tout se passe dans la tête d'une « langue-d'œuvre » gérée par des processus de communication, il n'est pas étonnant que les problèmes de l'heure soient des problèmes de productivité. On ne sait pas comment gérer des cerveaux qui n'obéissent plus aussi sûrement qu'avant à des impératifs purement logistiques ou hiérarchiques. D'autant plus que ces cerveaux ont la fâcheuse propriété d'être branchés sur des cœurs. La rationalisation (des tâches, des organisations, des budgets, de la rémunération, etc.) est remarquablement inefficace lorsqu'il s'agit de mobiliser des cœurs. Les plus belles percées de la science administrative réussissent mal à entamer les réservoirs d'émotions stimulantes et d'énergies créatrices.

On ne sait pas comment gérer des cerveaux qui n'obéissent plus aussi sûrement qu'avant à des impératifs purement logistiques ou hiérarchiques.

Le traitement des données quantitatives pose relativement peu de problèmes ; c'est donc surtout dans « l'interprétation » des données quantitatives et dans le traitement des données qualitatives que les organisations trouveront une unicité qui se traduira par un avantage sur le plan compétitif. Comment assurer cette coordination dans l'interprétation et le traitement des données d'une part, et arrimer ces processus mentaux aux émotions et aux énergies créatrices des membres de l'organisation d'autre part ? Comment rallier les esprits et les cœurs autour des objectifs de l'organisation ? Comment une communauté réussit-elle à assurer sa cohésion ? Comment son efficacité peut-elle être canalisée dans le sens de ses valeurs ?

La réponse à ces questions nous est suggérée par les anthropologues et les sociologues qui se sont penchés sur le concept de culture. La culture se présente en effet comme un schéma d'interprétation « catécté » de la réalité. Qui dit « schéma d'interprétation » dit « processus mental ». Qui dit *cathexis* dit « investissement émotif ». On parlera dorénavant d'une culture organisationnelle qui entraîne avec elle la cohérence dans l'interprétation des données (quantitatives ou qualitatives) et l'investissement émotif dans cette interprétation. La création d'une

culture organisationnelle permettra à tous les cerveaux de travailler dans le même sens et garantira en même temps le lien vital avec le coeur. La conviction et l'appropriation assureront la coordination et la mobilisation. Au *time and motion* et à la participation, succèdera donc le *mind and emotion*.

LES CONSÉQUENCES DE LA RÉVOLUTION INFORMATIQUE

Le passage d'un paradigme tayloriste (*time and motion*) à un paradigme postbureaucratique (*mind and emotion*) entraîne un certain nombre de conséquences, entre autres, sur la nature, les objectifs et les effets secondaires d'un système, sur les stratégies de changement, organisationnel et d'implantation du changement de même que sur leurs résultats. Le tableau II énumère quelques-unes de ces conséquences. Une courte discussion sur certaines d'entre elles suffira à illustrer cette perspective.

Un système qui doit avoir comme première préoccupation de réaliser une association du coeur et de l'esprit ne peut se satisfaire de la primauté de l'esprit. Sa conception ne peut donc reposer uniquement sur des considérations et des postulats d'ordre logistique. Selon Georges Brassens, la technique sans symbolique ne serait qu'une mauvaise habitude. La fonction du symbole est justement d'unir (comme dans le mot « symbiose »). Un symbole réussit, par association d'idées, à unir des choses apparemment distinctes : ainsi, pour certains, le drapeau canadien réunit-il le Pacifique, l'Atlantique, les Rocheuses, les Laurentides, les provinces Maritimes et même les francophones et les anglophones. Il faut comprendre qu'une organisation existe avant tout dans la tête et les émotions de ceux qui en font partie. Elle existe d'avantage par la représentation « cathectée » qui en est construite que par les organigrammes et les descriptions de tâches qui en sont issus. Une organisation logistique ne sert qu'à passer mécaniquement à travers une pile de matériaux ou une rame de papier. Une organisation symbolique, par contre, associe la socialisation à sa mission, ses objectifs et ses méthodes, et l'intégration, à ses réseaux humains. Elle sert donc à prendre un pli.

Les paradigmes tayloristes et bureaucratiques stipulent que le changement organisationnel peut

être implanté par la direction hiérarchique et qu'il s'agit essentiellement d'un problème de communication : les employés ne sachant pas, il suffit de communiquer avec eux, avec autant de force et de subtilité que possible. Le paradigme postbureaucratique enseigne par contre que le changement organisationnel n'est pas une question de communication mais d'opérationnalisation. Il ne suffit pas d'annoncer le changement qui s'amorce, il faut amorcer le changement qui s'annonce. Si les acteurs ne changent pas, ce n'est pas qu'ils ne savent pas, c'est qu'ils ne peuvent pas.

La force de la logique demeurant vaine, le changement organisationnel ne passe pas non plus par la persuasion, mais par un processus d'appropriation personnelle des modes d'interprétation de la réalité.

Pour les mêmes raisons, le temps ne joue pas en faveur du projet de changement. Le mouvement des aiguilles ne suffira pas. Il faudra aiguiller le mouvement. Puisque l'organisation n'est pas une entité gouvernée uniquement par la rationalité instrumentale, la force de la logique demeure impuissante à aiguiller le mouvement. Il faut plutôt compter avec la logique des forces en présence.

La force de la logique demeurant vaine, le changement organisationnel ne passe pas non plus par la persuasion, mais par un processus d'appropriation personnelle des modes d'interprétation de la réalité. Analogiquement, il ne s'agit donc pas d'adhérer à un sermon, mais plutôt de s'impliquer collégialement dans un exercice d'exégèse. Evidemment, la hiérarchie est ainsi conviée à un exercice d'humilité conduisant à une remise en question de plusieurs symboles de puissance et à une réflexion sur la puissance de ces symboles. En passant de la valeur de l'autorité à l'autorité des valeurs, la hiérarchie est amenée à comprendre aussi que pour vraiment changer une organisation, il ne suffit pas de faire des coupures et de présenter une offre à ceux qui partent; il faut surtout se positionner différemment et faire une offre à ceux qui restent et de qui dépendra la performance de l'organisation. L'intellectuel de l'action capable

Tableau II Deux paradigmes et leurs conséquences

TIME & MOTION	MIND & EMOTION
CONCEPTION DU SYSTÈME	
logistique «passer» la pile transformer la matière/utiliser du papier uniformité monopole	symbolique prendre le pli gérer l'information équité concurrence
OBJECTIF	
part de marché économies d'échelles production	niche économies d'envergure innovation
EFFETS SECONDAIRES	
risque de la sécurité sécurité d'emploi	sécurité du risque sécurité du travail
STRATÉGIE DE CHANGEMENT	
coupures contraction formation direction	positionnement mutation éducation interaction
STRATÉGIE D'IMPLANTATION	
ne savent pas communication annoncer le changement qui s'amorce mouvement des aiguilles force de la logique persuasion (<i>roll out</i>) pénétration (nombre) symboles de puissance privilèges du rang valeur de l'autorité offre à ceux qui partent	ne peuvent pas opérationnalisation amorcer le changement qui s'annonce aiguiller le mouvement logique des forces appropriation (<i>fold in</i>) persévérance (durée) puissance des symboles privilèges de l'action autorité des valeurs offre à ceux qui restent
RÉSULTATS	
travailler fort profit soumission respect des règles	travailler mieux rendement initiative règles du respect

d'autonomie et d'autorité se soucie peu du respect des règles. Il est davantage mû par les règles du respect.

LE CONFORT ET L'INDIFFÉRENCE

L'évolution des modes de production appelle une conversion culturelle et une coupure paradigmatique pour les professeurs et les écoles de gestion. La quête effrénée de la légitimité universitaire et scientifique a poussé nos anciennes écoles de commerce et de comptabilité à des polarisations idéologiques qui sont de véritables culs-de-sac pour l'intelligence. Ces polarisations opposent, entre autres, le quantitatif et le qualitatif, le théorique et le pratique, le spécialiste et le généraliste et enfin, la recherche et l'enseignement.

Ces polarisations opposent, entre autres, le quantitatif et le qualitatif, le théorique et le pratique, le spécialiste et le généraliste et enfin, la recherche et l'enseignement.

Les approches quantitatives autant que qualitatives servent trop souvent de tremplin pour l'ésotérisme et l'impertinence. Les «quantitatifs» et les «qualitatifs» deviennent tellement insensibles et hâbleurs qu'on en vient à se demander si la science ne remplit pas surtout une fonction narcissique et ludique.

Il se fait, par ailleurs, peu de théorie en sciences administratives. On y trouve au mieux des observations éclairées et des descriptions judicieuses. Il se «commet» le plus souvent, ou bien des abstractions (et il ne suffit pas d'être abstrait pour être théorique) ou bien des schémas intégrateurs (les fameux *conceptual frameworks*) qui servent à actualiser une littérature maintes fois révisée. Les principales contributions théoriques en sciences administratives viennent d'autres disciplines fondamentales, tandis que les contributions pratiques se limitent trop souvent à des lieux communs qui ont le double mérite de bien passer, puisqu'ils sont à la mode, et d'être incontestables, puisque trop généraux.

Le véritable débat ne se trouve donc pas du côté des polarisations quantitatif-qualitatif ou théorique-pratique, puisqu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie et rien de plus théorique qu'une bonne pratique. Il ne se trouve pas davantage du côté des polarisations spécialiste-généraliste ou recherche-enseignement. En recherche, il y a beaucoup plus de subventions et de publications que de contributions à la science et de découvertes ; cette fonction bureaucratisée se trouve réduite à ce qui permet de la mesurer. De plus, dans un contexte polarisé, toute critique risque d'être immédiatement censurée par un certain corporatisme, caché derrière la fonction pédagogique, dont le but principal est la protection des acquis, notamment la permanence et la tâche d'enseignement.

Le véritable débat portera sur les questions et les problèmes que posent l'intégration des fonctions logistiques et symboliques de l'organisation. L'évolution des moyens de production et celle des conditions de productivité et de compétitivité font en sorte que les flux et les processus de production doivent être de plus en plus tendus, alors même qu'ils doivent se conjuguer avec les exigences de la réconciliation des esprits et des cœurs sur tous les plans : interpersonnel, organisationnel, social, national, international et, le dernier mais non le moindre, racial. Le *time and motion* et le *mind and emotion* doivent se rencontrer dans une nouvelle synergie. La condamnation à la collaboration est sans appel.

Cette condamnation amène une sentence; mais, pour le moment, celle-ci est purgée dans un confort et avec une indifférence qui rendent la réhabilitation difficile. Il y a d'abord le confort dû au nombre d'étudiants. Il y a, en effet, plus d'étudiants en administration au Québec que dans n'importe quelle autre province canadienne. Peut-être même plus, si les statistiques n'ont pas trop changé dernièrement, que dans tout le reste du Canada! La raison du plus grand nombre joue, mais elle n'est pas forcément la raison du plus fort. Les études en sciences de l'administration sont en effet les plus tristement sous-financées au Québec, ce qui autorise un sentiment et une profession d'impuissance. Au confort du plus grand nombre, s'ajoute donc celui de la victime, qui se croit dans son bon droit.

Ce confort s'unit à une véritable répulsion pour la critique et la confrontation. Sans une bonne dose de sens critique, sans cette capacité de supporter la confrontation, la collaboration est pourtant impossible. Toute tentative en ce sens mène alors à l'intransigeance et à un durcissement des positions. Ce durcissement est d'ailleurs devenu, avec le temps, synonyme de cette confrontation qui fait tellement peur qu'elle s'est vue affublée d'une connotation péjorative. Ce n'est pourtant pas la confrontation qui est en cause, mais plutôt son absence, nourrie par la répulsion à la critique. Cette absence engendre une cristallisation, dans un confort fossilisant dont jouissent d'ailleurs bon nombre de nos élites. Leur manque de crédibilité n'est qu'un juste retour des choses.

Cet illusoire confort se conjugue avec l'indifférence pour former un mélange explosif. Il y a d'abord l'indifférence vis-à-vis le savoir : les solutions simplistes, les recettes toutes faites, le prêt-à-porter et le prêt-à-monter suffiront donc. Cette indifférence vis-à-vis le savoir se manifeste de plusieurs façons; que l'on pense seulement à l'ambivalence et aux tergiversations à l'égard de la qualité de la langue parlée et écrite. Elle se retrouve aussi, je le crains, dans la méfiance que les sciences administratives entretiennent à l'égard des disciplines fondamentales

qui les ont nourries. Pensons à l'histoire que l'on néglige alors que les études en ce domaine représentent, en importance, la deuxième pépinière d'hommes et de femmes d'affaires à succès en Amérique du Nord. En s'en remettant à des professeurs de toutes spécialités, les sciences administratives se sont peut-être à la fois coupées de ces disciplines qu'elles prétendaient importer et développer, et privées de leur transformation en une véritable *praxis* managériale.

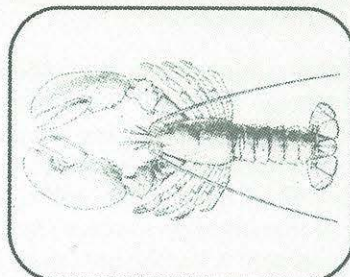
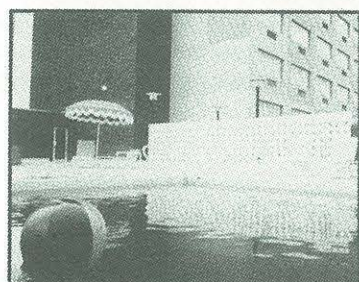
CONCLUSION

Revenons à Brassens. La question est donc de savoir si les sciences administratives ne deviendront qu'une mauvaise habitude. Rôtir ou bouillir dans le confort et l'indifférence. Se dépasser ou être dépassés. Le choix est le nôtre. La quantité de travail requise sera la même.

Note et référence

1. J'utilise ici quelques concepts et expressions retenus de discussions avec Jean-Jacques Simard, professeur à l'Université Laval. Sans savoir s'il la réclamerait, je lui en reconnais la paternité. S'ils sont trop rapidement ou injustement traités, j'en prends d'avance la responsabilité.

Second NEDI National Conference on Entrepreneurship Education
Deuxième colloque national INDE sur l'enseignement de l'entrepreneursip



PROGRAMME

Hotel Beauséjour

7, 8, 9 & 10

June / Juin

1 9 9 2

Moncton N.B.

Canada

Theme of the Conference and of
the Marketplace

**"Creative Approaches to
Entrepreneurship Education
for Regional Development"**

Co-hosted by

The National Entrepreneurship
Development Institute (NEDI)
and
The Assumption Administration Chair
Université de Moncton

Thème du colloque et de l'exposition

**"Les approches créatives à
l'enseignement de l'entrepreneursip
au profit du développement régional"**

Une initiative conjointe de

l'Institut national de développement de
l'entrepreneursip (INDE)
et
la Chaire d'administration Assomption
Université de Moncton

PROGRAM

Évaluation des besoins en gestion chez Alcan Aluminium Limitée

Point de vue d'un gestionnaire

Charles Lebrun

Dans le contexte de compétitivité internationale que nous vivons présentement, la formation des travailleurs et des gestionnaires prend une place de plus en plus importante. Le monde de l'éducation, en général, et les entreprises, en particulier, n'ont pas d'autre choix que de travailler ensemble pour la préparation de la relève dans les entreprises.

L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES D'AUJOURD'HUI

Tous connaissent les nombreux changements survenus au cours des dernières années dans l'environnement des entreprises. La mondialisation des activités commerciales, l'effondrement des structures politiques en Europe de l'Est, l'accroissement de la concurrence des pays du Sud-Est asiatique et le relèvement des attentes chez les clients n'en sont que quelques exemples. Le libre-échange à trois en Amérique du Nord, les pressions accrues pour la protection de l'environnement et les changements démographiques sont aussi des réalités auxquelles les entreprises devront s'adapter au cours des cinq ou dix prochaines années.

L'industrie de l'aluminium n'est pas à l'abri de tels changements. Les pays de l'ancienne Union Soviétique, en quête de devises fortes, écoulent présentement de grandes quantités de métal sur le marché, ce qui fait baisser les prix du lingot d'aluminium. Il s'agit d'un facteur jusqu'à maintenant inconnu de l'industrie de l'aluminium. Ce facteur vient s'ajouter à de nombreux autres qui contribuent à réduire la marge bénéficiaire d'Alcan; citons, entre autres, le taux de change élevé du dollar canadien, l'augmentation des coûts et l'accroissement de la concurrence au niveau des produits finis. Pour survivre dans un tel

environnement plus compétitif, l'organisation doit trouver de nouvelles façons d'être et, conséquemment, ses gestionnaires doivent adopter de nouvelles façons de faire.

CHANGEMENTS AMORCÉS CHEZ ALCAN ET IMPACT SUR LES COMPORTEMENTS DES GESTIONNAIRES

Pour accroître sa compétitivité, Alcan a amorcé des changements majeurs dans son organisation. Certains principes fondamentaux sont à la base de ces changements organisationnels. En voici quelques-uns:

- être à l'écoute de ses clients;
- fournir des produits de haute qualité;
- concentrer les efforts dans les usines qui fabriquent ces produits;
- réduire les coûts de production;
- augmenter la productivité en responsabilisant le personnel;
- doter l'organisation de structures simples et souples.

Des changements concrets ont ainsi été introduits dans l'organisation ou sont en voie de l'être. Il y a moins de niveaux hiérarchiques, l'autorité nécessaire a été décentralisée aux usines, les processus administratifs sont simplifiés ou abolis, le personnel est de plus en plus impliqué dans la résolution des problèmes.

Pour réussir dans ce nouveau contexte organisationnel, les gestionnaires doivent posséder plus que de la compétence technique, du savoir-faire administratif ou de l'habileté en gestion, au sens classique du terme. C'est Peter Drucker qui a

dit: «La gestion n'est pas une question de techniques mais de personnes.» En un mot, l'entreprise a besoin de leaders progressistes, e, cela, dans toutes les fonctions clés de l'organisation. Comme gestionnaire de niveau hiérarchique (par exemple, surintendant d'opération), le «leader» se distingue du gestionnaire traditionnel, principalement par son style de gestion des ressources humaines. Le tableau ci-dessous met en parallèle les comportements du gestionnaire traditionnel et ceux du leader progressiste.

Des changements concrets ont ainsi été introduits dans l'organisation ou sont en voie de l'être. Il y a moins de niveaux hiérarchiques, l'autorité nécessaire a été décentralisée aux usines, les processus administratifs sont simplifiés ou abolis, le personnel est de plus en plus impliqué dans la résolution des problèmes.

Les leaders sont également des initiateurs de changement; en fait, ils provoquent les changements dans l'organisation en focalisant l'attention sur les problèmes les plus importants. Ils forcent l'organisation à respecter ses priorités et ils exigent un rendement plus élevé. Mais, les gestionnaires «leaders» doivent, avant tout, exercer leur leadership en ralliant leurs employés autour d'une vision commune, en suscitant la confiance de ces derniers et en créant un milieu stimulant leurs apprentissages.

De leur côté, les professionnels ou les spécialistes (les comptables, les conseillers en ressources humaines et les experts techniques, par exemple) doivent aussi exercer un leadership en allant plus loin que la simple application de leurs connaissances professionnelles à l'organisation. Ils doivent être également capables d'influencer les décisions de l'entreprise et de supporter les dirigeants. Cela nécessite d'eux une très bonne compréhension des enjeux commerciaux de leur entreprise. Tableau 1: Comparaison des comportements

Tableau 1 Comparaison des comportements

Gestionnaire traditionnel	Leader progressiste
Veut tout contrôler	Délègue des responsabilités
Veut qu'on lui obéisse	Laisse une grande liberté d'action
Se soucie du respect des règles	Met l'accent sur les résultats
S'attend à la conformité	Permet l'épanouissement de la créativité
Est conscient de son statut	Donne l'exemple
S'exprime avec éloquence	Sait écouter
Défend son territoire	Sait se constituer un réseau de contacts
Prêche l'autonomie	Encourage la collaboration et le soutien mutuel
Se montre jaloux de ses meilleures ressources	Prépare la relève

FORMATION ET APTITUDES REQUISES CHEZ LES GESTIONNAIRES

Comme on peut le constater, les façons de faire du gestionnaire, quel que soit le domaine où il évolue, doivent changer. Les finissants des écoles de gestion sont-ils préparés à travailler dans ce nouveau contexte ? Ont-ils les habiletés nécessaires ou, du moins, la formation de base requise pour pouvoir les acquérir et les développer ?

On ne peut que déplorer, chez les finissants en administration, —comme chez les autres, d'ailleurs— la faiblesse de leur français écrit.

Formation générale

Le gestionnaire doit posséder une bonne connaissance de sa langue maternelle. On ne peut que déplorer, chez les finissants en administration,

—comme chez les autres, d'ailleurs— la faiblesse de leur français écrit. De plus, l'apprentissage de l'anglais parlé et écrit, comme langue seconde, devrait être fortement encouragé, car, on le sait, l'anglais est la langue des affaires au niveau international. Enfin, la maîtrise d'une troisième langue constitue toujours un atout pour qui veut faire carrière, particulièrement dans une entreprise internationale comme Alcan.

Formation professionnelle

Selon nous, les programmes universitaires renferment les éléments de base requis pour donner une formation satisfaisante en administration. Il nous apparaît important que les étudiants reçoivent une formation commune avant de se spécialiser. Des aspects intéressants ont été ajoutés comme la formation et le développement organisationnel. Toutefois, il nous semble que dans certains cours, on ne mette pas l'accent sur les éléments concrets que vivent les entreprises. Ainsi, par exemple, dans les cours de finance et comptabilité, on semble accorder plus d'importance à la préparation des états financiers qu'à la gestion des opérations. C'est dans le domaine des aspects opérationnels de la gestion que le diplômé en administration constitue la plus grande «valeur ajoutée». En effet, en travaillant avec les gestionnaires de ligne, le diplômé en administration peut apporter sa pleine contribution, par exemple, pour la simplification des processus administratifs ou le contrôle des coûts. Dans plusieurs cours, il semble que l'on insiste trop sur les «stratégies» de l'entreprise et pas assez sur les besoins et les problèmes quotidiens.

La principale lacune que l'on peut observer dans les programmes actuels est le manque de sensibilisation au nouveau contexte compétitif dans lequel évoluent les entreprises et, surtout, aux changements que ces dernières doivent effectuer pour survivre et demeurer rentables. Comme nous l'avons dit, ces changements ont un impact sur le rôle du gestionnaire et sur ses façons de faire. Les étudiants auraient intérêt à se familiariser avec ces nouveaux concepts que sont l'excellence dans la fabrication (i.e. qualité, coûts, sécurité), la responsabilisation des employés, l'amélioration continue, la simplification des processus administratifs et l'approche de résolution de problèmes.

La principale lacune que l'on peut observer dans les programmes actuels est le manque de sensibilisation au nouveau contexte compétitif dans lequel évoluent les entreprises et, surtout, aux changements que ces dernières doivent effectuer pour survivre et demeurer rentables.

Aptitudes personnelles

En sortant de l'université, les diplômés possèdent un bagage identique de connaissances professionnelles. Dans les faits, ce sont les qualités personnelles qui garantissent la réussite dans l'organisation. En général, on peut constater que les nouveaux diplômés espèrent une brillante carrière sans, toutefois, réaliser qu'ils devront déployer des efforts constants. Voici les principales caractéristiques personnelles que le gestionnaire devra posséder :

- habileté à proposer des changements et à les implanter;
- habileté à se constituer des réseaux de contacts et à travailler avec eux;
- capacité de travailler, dans l'entreprise, avec des pairs et avec des supérieurs hiérarchiques;
- capacité de communication verbale et écrite;
- motivation à apprendre de nouvelles choses, à devenir polyvalent et capacité de le faire;
- créativité dans la recherche de solutions;
- leadership dans son secteur d'activité comme dans la gestion du personnel.

CONCLUSION

En terminant, voici quelques idées ou suggestions qui pourraient permettre aux écoles de gestion de mieux répondre aux attentes actuelles et futures des entreprises.

Les écoles de gestion devraient consulter régulièrement les entreprises pour vérifier si la formation des étudiants correspond aux besoins du milieu. Le colloque «Portrait du gestionnaire de l'an 2000», qui s'est tenu en novembre 1991 à l'Université du Québec à Chicoutimi, est un premier

pas vers cette nécessaire concertation. On pourrait également utiliser des mécanismes de consultation comme les sondages et la participation des représentants de l'entreprise au conseil consultatif de module. Chaque école de gestion devrait aussi faire ce qu'on appelle dans l'industrie le *benchmarking*, c'est-à-dire se comparer—aux plans de la qualité de ses programmes et de sa performance—avec les écoles de gestion considérées les meilleures.

La formation pratique des étudiants devrait se faire au moyen de stages ou de projets réalisés dans les entreprises sous la supervision des professeurs. Pourquoi, également, ne pas penser à des

programmes d'échanges de ressources (par exemple, gestionnaires-professeurs) ou à d'autres formes de partenariat entre l'université et l'entreprise ?

Quant aux nouvelles valeurs et aux nouveaux concepts de gestion que l'on retrouve maintenant dans l'entreprise, nous croyons que les écoles de gestion pourraient prendre la responsabilité de les faire connaître à tous les étudiants susceptibles de travailler dans les entreprises. Une telle sensibilisation serait particulièrement nécessaire aux étudiants en génie qui vont constituer la majorité de nos professionnels et de nos futurs gestionnaires, étant donné le caractère technique des opérations de notre société.



Revue semestrielle

Département des sciences
économiques et administratives
Université du Québec à
Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Formule d'abonnement :

Je désire m'abonner à la **Revue Organisation**:

☐ 10 \$ (taxes incluses)

Abonnement individuel

deux ans : 4 numéros

☐ 30 \$ (taxes incluses)

Abonnement institutionnel

deux ans : 4 numéros

☐ 75 \$ (taxes incluses)

Abonnement hors Canada

deux ans : 4 numéros

☐ 75 \$ (taxes incluses)

No TPS R 108 161 126

Nom : _____
Adresse : _____
Code postal : _____ Tél. : (____) _____
Institution : _____

Chèque inclus, à l'ordre de:

UQAC - Revue Organisation

Tél.: (418) 545-5282

Télec.: (418) 545-5012



Fondation de
l'Entrepreneurship



Le Québec possède
le potentiel entrepreneurial
capable de créer les entreprises
et les emplois nécessaires à
son développement.

Voilà notre raison d'être
et d'agir.



160, 76e rue Est, bureau 250
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Tél.: (418) 646-1994 Téléc.: (418) 646-2246

Enseigner et pratiquer en gestion : la tête dans les nuages et les pieds sur terre

Léontine Rousseau

*On a déjà pensé à tout.
La difficulté, c'est d'y repenser.*

(Goethe)

*Le réel n'est jamais ce qu'on pourrait croire,
mais il est toujours ce qu'on aurait pu penser.*
(Bachelard)

Dans certains domaines du savoir, physique, chimie, mathématique et autres, on peut enseigner et effectuer des recherches, en se concentrant principalement sur son objet de connaissance. Et cela, sans se soucier, ou se soucier trop, des applications pratiques plus ou moins lointaines ou certaines que d'autres en feront un jour. Les liens possibles, ou imminents, avec le «vrai monde» ne font pas nécessairement partie des préoccupations quotidiennes du professeur, ni de celles, d'ailleurs, de ses étudiants.

**Il serait téméraire de déclarer
inutiles les connaissances dont
on n'entrevoit pas l'utilité
immédiate.**

Par ailleurs, l'on sait que, en fait, c'est la recherche en mathématique pure qui a permis, après plusieurs années, le développement fulgurant de l'informatique. Un tel exemple met en garde contre un pragmatisme myope concernant l'utilité des connaissances fondamentales et il invite à la prudence. Il serait téméraire de déclarer inutiles les connaissances dont on n'entrevoit pas l'utilité immédiate. Dans l'enseignement de la gestion, est-il possible d'aborder de cette façon l'objet de connaissance, est-il possible de s'éloigner de la

pratique, de s'en détacher, bref, de s'en laver les mains? Est-ce possible? Est-ce souhaitable?

Nous aborderons, dans un premier temps, la question de l'enseignement de la gestion. Posant, comme point de départ, la dualité de la gestion, nous examinerons la position des dualistes, des théoriciens et des praticiens. Ensuite, la présentation du «syndrome de Narcisse» et une visite de la «Tour d'ivoire» illustreront les tentations qui guettent les universitaires. Finalement, des interrogations sur l'enseignement viendront clore cette première partie.

Dans un deuxième temps, nous traiterons de la pratique en gestion. Comment les gestionnaires prennent-ils leurs décisions? Comment abordent-ils la réalité changeante qui les entoure? Nous porterons un regard analytique sur leur action et sur leur façon d'aborder des problèmes. La présentation des tentations qui guettent les gestionnaires, le «syndrome de Procuste» et la «tour de Babel», permettra de préciser nos propos. Des interrogations termineront également cette deuxième partie.

En conclusion, à la suite d'un retour sur des points abordés dans le texte, nous présenterons quelques considérations sur le changement.

ENSEIGNER EN GESTION

Posons, tout d'abord, que l'approche théorique est tout à fait légitime et fondée dans l'enseignement de la gestion; elle doit répondre aux critères généralement admis en cette matière et demeurer telle, sans en falsifier l'étiquette ou l'appellation. Devons-nous déduire qu'il faille ignorer ou rejeter la pratique, pour se concentrer sur le développement de la théorie? Si l'on vise à rester «pur parmi les purs», la

réponse est affirmative : oui, l'on doit s'éloigner des «impurs», s'élever au-dessus de la mêlée, avec dignité, et tourner le dos aux trivialités et aux tristes contingences de ce monde¹.

Cependant, si l'on vise à circonscrire pleinement son objet de connaissance, on ne peut éviter de considérer, d'une façon ou d'une autre, l'aspect pratique de la gestion. D'ailleurs, il est réaliste de penser que les questions et commentaires des étudiants sauraient inévitablement susciter la confrontation de la théorie et de la pratique. De quoi remettre les pieds sur terre! C'est donc, au sein même de la classe, dans les échanges maîtres-élèves, pour reprendre l'expression de Gusdorf², que peuvent se concilier, naturellement et spontanément, les orientations théoriques et les préoccupations pratiques.

La dualité de la gestion

Cette double approche de la gestion, théorique et pratique, nous semble si essentielle, ses deux volets si intimement liés, que la tentative – ou la tentation – de dissocier ces deux éléments complémentaires et nécessaires l'un à l'autre, nous semble vaine : on ne doit pas briser la dualité inscrite au cœur même de notre objet de connaissance, la gestion. On pourrait comparer une telle tentative à celle de vouloir dissocier le corps et l'âme – l'âme, on l'aura compris, étant l'université, et le corps, l'entreprise³. Une telle approche antinomique et annihilante, on le sait, conduit inévitablement à des acrobaties intellectuelles, à des contorsions mentales dénuées de fondement et, il faut bien le dire, déraisonnables, contraires au sens commun. Pour qui veut s'appuyer sur la Raison, il s'agirait d'un paradoxe. Il semble bien qu'il soit difficile et périlleux d'aborder la gestion depuis la caverne de Platon⁴, c'est-à-dire d'après des reflets, des représentations de la réalité – soit d'après la seule approche théorique – à moins d'avoir le génie de ce célèbre philosophe grec.

Cela dit, il est justifié, et justifiable, de choisir de mettre l'accent sur la théorie, principalement ou exclusivement, à condition de reconnaître que l'on opte alors pour un seul côté de la médaille, évitant, ainsi, d'amoindrir – si ce n'est de dénigrer – l'autre côté... et réciproquement⁵. À cet égard, rappelons que, lorsque l'on croyait la terre plate, les autorités refusaient de regarder dans le télescope de Galilée⁶,

et certains de ceux qui osaient le faire, ne croyaient pas ce qu'ils voyaient. On sait que le dogme l'a emporté sur l'observation de la réalité, la FOI sur la SCIENCE. Pendant un certain temps, on peut faire partie de ceux qui refusent d'examiner la réalité et qui repoussent le télescope. Un jour ou l'autre, qu'on le veuille ou non, «le principe de la réalité» saura bien reprendre le dessus.

Bref, si l'on veut saisir les diverses facettes de la gestion, il est impérieux, du moins nous semble-t-il, de relier la théorie et la pratique, et ce, aussi bien dans l'enseignement que dans la recherche.

En recherche, la quête d'objectivité est constante et inévitable. Cependant, il faut garder à l'esprit que la véritable distance entre le sujet et l'objet de connaissance est celle que l'on prend envers soi-même, comme le fait remarquer le philosophe des sciences A. Kaplan⁷. Par ailleurs, le fait d'être constamment appelé à confronter les idées, les théories et les modèles peut créer une situation stimulante. Sans compter que le rapprochement avec la pratique permet de découvrir des pistes intéressantes à explorer, tant en enseignement qu'en recherche.

Néanmoins, des administrateurs et des universitaires privilégient la recherche, parfois même la recherche «éthérée», bien souvent au détriment de l'enseignement et des services à la collectivité.

Par exemple, la recherche peut porter sur un sujet qui comporte à la fois un volet théorique et un volet pratique. À ce propos, ce ne sont pas les exemples qui manquent. L'enquête, au moyen de questionnaires, d'entrevues, ou d'observations participantes de même que la méthode Delphi (consultation méthodique d'experts)⁸ sont, entre autres, des méthodes de recherche scientifique, systématique et rigoureuse, qui permettent de faire la jonction entre théorie et pratique. Une méthode nommée *The Grounded Theory*⁹ permet même d'induire une théorie des pratiques en gestion, quitte, par la suite, à mettre cette théorie à l'épreuve à l'aide de méthodes plus «orthodoxes», c'est-à-dire statistiques¹⁰.

Aborder la formation des étudiants à la recherche, aux cycles supérieurs, sous l'angle de la dualité de la gestion, leur assure tout autant un approfondissement d'un sujet en gestion qu'une occasion de connaître la pratique en la matière et d'y jeter un regard critique, un regard neuf. Pour nous, l'enseignement et la recherche, de même que les services à la collectivité, ne sont pas des activités incompatibles dans la tâche du professeur d'université. Au contraire, ces trois composantes nous semblent essentielles et complémentaires¹¹.

Néanmoins, des administrateurs et des universitaires privilégient la recherche, parfois même la recherche «éthérée», bien souvent au détriment de l'enseignement et des services à la collectivité. Enseignement et service à la collectivité sont alors considérés comme des activités secondaires, pénibles et dévalorisantes, qui font «perdre un temps précieux», bref des activités non reconnues et, par surcroît, mal perçues.

Heureusement, le débat actuel sur la question de la tâche universitaire et la nécessité de revaloriser l'enseignement supérieur pourraient bien contribuer à faire changer des attitudes déplorables, compte tenu de la mission éducative de l'université¹².

Les dualistes, les théoriciens et les praticiens

Somme toute, nous pouvons identifier trois grands types d'approche de la gestion représentés par les dualistes, les théoriciens et les praticiens.

Les dualistes –dont nous sommes– admettent la coexistence essentielle et irréductible de la théorie et de la pratique¹³. Les connaissances que l'on transmet en gestion comportent une partie théorique et une partie pratique qui réagissent sous forme dialectique; la thèse affronte l'antithèse, et la synthèse en émerge, pour former un tout cohérent, articulé et enrichi par ses composantes.

À l'université, nous observons des tendances. Certains se cantonnent dans la théorie, alors que d'autres, professeurs et chargés de cours, se bornent à traiter des aspects pratiques, sans trop s'occuper, ni même se préoccuper, du corpus de connaissances. La position de ces derniers peut se résumer ainsi : «Je vous apporte la bonne nouvelle. Voici ce que l'on

fait en pratique, selon mon expérience. Allez et reproduisez-le».

C'est ainsi qu'on généralise à partir de situations particulières, qu'on s'adonne au jugement circulaire et aux paralogismes¹⁴, qu'on incite à la reproduction mécanique de gestes et d'idées, sans interrogation, sans esprit critique. En d'autres mots, on robotise les étudiants. Remarquons ici que le terme est nouveau, mais l'idée est ancienne, comme le démontre l'histoire de la pédagogie¹⁵.

Il ne s'agit pas ici –loin de là et tout au contraire– de douter de la bonne foi des gens. Nous voulons plutôt porter à l'attention une tendance déplorable, dont on a rarement conscience, qui s'apparente davantage à une forme de dressage intellectuel qu'à un apprentissage digne de ce nom.

Les tentations qui guettent les théoriciens : le syndrome de Narcisse et la Tour d'ivoire

Dans le milieu de l'enseignement, le syndrome de Narcisse¹⁶ menace sans cesse, car les occasions de succomber sont fréquentes et les situations s'y prêtent parfois d'une manière subtile. Un brin de lucidité et une bonne dose de vigilance devraient permettre d'en éviter les manifestations les plus frappantes, et ce, pour le plus grand bien de tous.

Lorsqu'on y succombe, on se complaît dans son «savoir» ou dans son «vécu», on exhibe sans vergogne, sans pudeur, son immense ego, son super «moi, je, moi-même». On abuse d'un auditoire captif, on n'accomplit pas les devoirs de sa fonction, on n'assume pas ses responsabilités. Triomphant alors le simplisme, le «savantisme», si rassurants à maints égards; on exorcise ou neutralise le complexe, si ambigu, si déroutant¹⁷. On sait que l'on sait, se situant, par le fait même aux antipodes de la pensée du philosophe grec Socrate qui disait, en substance : «Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien¹⁸».

On se réfugie dans une Tour d'ivoire¹⁹, «là, où tout n'est qu'Ordre et Beauté, Calme et Vérité²⁰». L'université, comme on le sait, a vu le jour dans un monastère et elle semble avoir gardé, jusqu'à nos jours, la trace de cette origine²¹. Que l'on s'appuie exclusivement sur la théorie ou sur la pratique, où encore que l'on prône le dualisme avec outrance et

intransigeance, on affirme du haut de son Savoir. On tombe dans le même excès, le «magister dixit²²». Dans un monde où l'autorité s'effrite, —si elle existe encore— c'est une approche pour le moins paradoxale.

On s'emmure dans un monde de certitudes, où tout n'est que solutions préfabriquées. On aime le prévisible, on adore les recettes, les réponses en série. On s'accommode aisément du «prêt-à-penser».

Les examens et les travaux permettront de vérifier le niveau de connaissance, en mesurant la capacité de répéter ou de «reformuler». À force de tout gober, sans rien remettre en question, sans être incité à le faire, on devient, en quelque sorte, un perroquet²³, et il faut en démontrer la capacité. On «bouffe», on consomme des connaissances comme on le fait de la «télé», de la «pub». À l'université, de toute façon, on n'a pas le choix : on est preneur, car on veut réussir son cours, désir évidemment bien légitime. La pratique est à ce point répandue qu'il faut aviser l'étudiant qu'il doit donner son opinion «personnelle», bien éclairée et bien fondée, mais «personnelle». Il faut veiller pendant la session, à proposer un tel exercice; sans manquer d'expliquer comment s'articule une pensée³⁰.

On peut noter une absence «handicapante» de culture générale, de formation philosophique et de l'art du raisonnement.

Comment, dès lors, avec une telle formation, faire face à un monde complexe, changeant, inquiétant? Un monde que l'on ne peut contenir dans des théories, aussi sophistiquées soient-elles; un monde que l'on ne peut résumer à des expériences pratiques, si vastes ou si enrichissantes soient-elles. Comment alors faire face à des problèmes inédits? Comment les cerner? Comment les résoudre? Comment, sans culture, oeuvrer sur le marché international²⁵?

On peut noter une absence «handicapante» de culture générale, de formation philosophique et de l'art du raisonnement. Sans une formation de la pensée, comment être capable de départager les choses vraies, vraisemblables ou probables, des choses fausses, invraisemblables ou improbables?

Peut-être faudrait-il se donner un moment d'arrêt dans l'enseignement des matières pour prendre le temps d'inculquer les notions fondamentales, piliers de l'apprentissage, sans lesquels on ne peut édifier un véritable et durable Savoir²⁶.

L'enseignement actuel de la gestion prépare-t-il, vraiment ou suffisamment, à relever les défis auxquels nous sommes et nous serons sans cesse confrontés?

L'enseignement actuel de la gestion prépare-t-il, vraiment ou suffisamment, à relever les défis auxquels nous sommes et nous serons sans cesse confrontés? On ne saurait, évidemment, apporter ici une réponse satisfaisante à une interrogation aussi complexe. Actuellement, tout semble indiquer que, collectivement, nous saurons poser le diagnostic qui s'impose et entreprendre les actions nécessaires²⁷.

PRATIQUER EN GESTION

Dans l'exercice de la gestion, le côté pratique des choses prime, de toute évidence et avec raison. Néanmoins, les activités de recherche et de développement et leur gestion, dans l'entreprise, pourraient échapper à cette approche, du moins à court ou à moyen terme. Cela dit, nous n'avons pas choisi d'intégrer une telle considération à nos propos.

Cependant, aucune théorie ni aucune pratique ne peuvent remplacer la capacité de discernement dans une situation donnée et suppléer à la créativité.

Quand les gestionnaires doivent prendre des décisions, que font-ils? Ils puisent, paraît-il, dans leur «corbeille de récupération²⁸». Ils ont tendance à trouver des idées de solution dans leurs expériences passées ou dans celles de leurs collègues. Leur quête de solutions s'articule autour de questions existentielles : a-t-on déjà rencontré un problème semblable et comment l'a-t-on réglé? Quitte, bien sûr, à réaménager certains éléments. Mais, il n'en demeure pas moins que l'hypothèse sous-jacente à cette approche est que le passé guide l'avenir et, peut-être même, qu'il en est le garant, sait-on jamais!

En somme, pour régler un problème présent, qui peut –ou pourrait– avoir des répercussions dans le futur, on se tourne vers le passé, on regarde en arrière. Il est tout à fait justifié, et justifiable, d'être à la recherche de solutions pratiques, efficaces. Connaître et examiner ce qui s'est fait relève d'une saine stratégie. Toutefois, se cantonner dans le passé, s'y limiter, consciemment ou non, c'est autre chose; ce faisant, on se prive d'un corpus de connaissances, d'écrits qui, non seulement, font état de la théorie, mais qui rendent également compte de pratiques passées et actuelles, diversifiées, nombreuses, rassemblant «plusieurs vies» et établissant, bien souvent, des scénarios pour le futur.

Cependant, aucune théorie ni aucune pratique ne peuvent remplacer la capacité de discernement dans une situation donnée et suppléer à la créativité. L'une et l'autre peuvent aider, si et seulement si, dirions-nous, il y a eu une véritable formation. Une tête bien pleine, oui, mais aussi, et surtout, une tête bien faite²⁹.

Quant à la consultation d'écrits, précisons que, dans notre esprit, il ne s'agit pas, dans le contexte de la pratique, de faire une recension des écrits et, encore moins, de mener une recherche d'ordre scientifique. Tout simplement, nous voulons rappeler l'existence et l'utilité des bibliothèques dans le domaine de la gestion, ainsi que des bibliothécaires spécialisés. Il est facile, rapide et peu coûteux de consulter des écrits et des bases de données, et cela s'avère efficace.

Par exemple, si on veut examiner à fond une clause de la convention collective, quelle qu'en soit la raison, on trouvera à la bibliothèque les conventions collectives du même secteur d'activités; une recherche informatisée pourrait permettre de repérer des écrits sur la question. De plus, l'effet secondaire d'une telle démarche, à savoir la nécessité formelle de préciser ses interrogations et sa pensée, n'est certes pas négligeable.

Nous entendons des voix s'élever et dire : «On veut bien, on voudrait bien, consulter davantage, fréquenter les bibliothèques, mais on n'en a pas le temps! Ça prend bien une professeure d'université pour nous tenir un tel propos!».

En effet, on est souvent bousculé par des activités nombreuses, variées, exigeantes. La contrainte du temps pèse lourd; il faut donc, a fortiori, l'utiliser judicieusement. On peut en arriver, et nous le comprenons fort bien, à être drainé par le quotidien, l'urgence et à cultiver le sentiment, le pénible sentiment, d'être constamment débordé, toujours en retard d'un dossier. On en vient à envahir son temps personnel –que l'on pourrait, sans doute, employer à meilleur escient– pour se mettre à jour dans ses dossiers, car, on n'a pas le choix, bien souvent.

Les tentations qui guettent les praticiens: le syndrome de Procuste et la tour de Babel

Dans la pratique de la gestion, les occasions de développer des comportements à la Procuste³⁰ ne manquent pas. Quand on a un problème à résoudre, on saisit une solution qui se présente à soi et on «l'adapte». On enlève ceci, on ajoute cela. On possède un gabarit bien commode qui permet de tailler la «réalité» à la mesure du problème ou des attentes. On solutionne les vrais et les faux problèmes, on guérit des symptômes : on est efficace. À la limite, on en arrive à développer un sentiment de puissance, et même de toute-puissance. On se fait encenser, louer. On est consulté, interviewé. On devient un Sage, on sème ses avis, opinions et conseils à tout vent, on les livre à tout venant. On se prononce sur tout, on a de l'expérience. Il y a même de quoi faire ombrage à Narcisse!

On ne se rend pas compte que sa capacité d'appréhender le réel rétrécit comme peau de chagrin. Et un jour, bon gré mal gré, on finit par réaliser qu'on est dépassé, déphasé, bref, que le monde a bien changé. Désillusions, déceptions, amertume deviennent parfois le lot de ces grands ténors, grands chantres du temps passé.

Etre dans le feu de l'action, c'est le propre de la vie dans les entreprises. Mais, à la limite, l'action prend l'allure de l'agitation. On en vient à déplacer des problèmes, à «se passer» des dossiers, à «se refiler» des décisions, en les faisant remonter ou descendre dans la hiérarchie ou, encore, à décider à brûle-pourpoint. Somme toute, on s'agite sur place dans un mouvement cadencé ou, en d'autres termes, on

avance de trois pas, on recule de deux, ou vice versa. Prudemment, on prend des «petites» décisions, on en examine les répercussions, on rajuste son tir, et ainsi de suite³¹. Ne pourrait-on pas voir, dans cette façon de faire, une sorte d'immobilisme masqué par une certaine agitation sur place s'apparentant, à sa façon, à l'immobilisme universitaire?

Pour un universitaire, cela prend l'allure d'une tour de Babel³². Qu'on soit rassuré, on peut toujours compter sur la compréhension et sur l'indulgence condescendante des universitaires : «Pardonnez-leur, Seigneur, ils ne savent ce qu'ils font».

Qui plus est, il semble que les organisations seraient, en fait, des organisations désorganisées, où tout va de travers, ou, en d'autres termes, des anarchies organisées³³. Il se pourrait même qu'elles souffrent de névrose³⁴! Les organisations n'en parviennent pas moins à fonctionner, et c'est là le miracle! Évidemment, —ou hélas!— les choses se compliquent quand on pense que les universités, en plus d'être des établissements d'enseignement, sont aussi des organisations. Vues de l'intérieur, elles peuvent, par moments, prendre l'allure d'une «désorganisation» gérée par des «cordonniers mal chaussés»³⁵!

Il faut dire que les divers secteurs du domaine de la gestion, stratégie, management, production, comptabilité, finances, marketing et ressources humaines, entretiennent parfois un dialogue de sourds. À certains égards, donc, la tour de Babel peut aussi se retrouver dans la Tour d'ivoire, et inversement. Vérité en deçà des **spécialités**, erreur au-delà³⁶. Et la synthèse de toutes ces connaissances? Il existe des cours ou des séminaires dont c'est l'objectif, la mission. Mais, en dehors de ce cadre, quels sont les échanges fructueux? Chaque spécialité a plutôt tendance à s'isoler; de toute façon, elle possède la Vérité ou, disons-nous plus modérément, sa vérité est plus vraie que celle de toute autre spécialité. Dans l'entreprise, qu'en est-il? Est-ce différent? Poser la question, c'est y répondre, à la différence près que, à un moment donné, quelqu'un tranche le débat, décide³⁷.

Bon nombre de gestionnaires étant des anciens étudiants de l'université, on se retrouve alors dans la situation de l'arroseur arrosé. Partant, il faut s'interroger sur ce que l'on enseigne, sur ce que l'on néglige. Enseigne-t-on les bonnes choses, aux bonnes

personnes, de la bonne façon? Sait-on enseigner la gestion? Sait-on enseigner? Est-ce que l'on sait tirer parti des connaissances acquises dans l'entreprise³⁸? Ne devrait-on pas opter pour une formation continue plus cohérente, plus invitante, en vue de maintenir les liens entre l'université et l'entreprise, de favoriser les échanges mutuels entre les deux parties? Ne devrait-on pas faire place à la formation fondamentale, à la formation de la pensée³⁹?

Il ne sera pas nécessaire, sans doute, de se placer un sac de cendres sur le dos et de faire amende honorable sur le parvis de l'Université⁴⁰. Néanmoins, ce sont autant de questions qui se posent et qu'on ne peut éluder. L'état actuel de l'enseignement de la gestion nous interpelle tous, universitaires et gestionnaires.

La figure I résume, en les illustrant, les propos que nous venons de tenir. Elle montre aussi les relations qui existent entre les principaux points abordés. Si l'on adopte une position antagoniste, on oppose l'enseignement et la pratique en gestion (en abscisse sur le plan). De même, prôner l'exclusivité de l'approche théorique, avoir la tête dans les nuages, s'oppose à la pratique, au fait de poser les pieds sur terre (en ordonnée sur le plan).

Si l'on se limite à enseigner en ayant la tête dans les nuages, en faisant fi de la pratique, il y a de bonnes chances que l'on succombe au syndrome de Narcisse et que l'on vive dans une Tour d'ivoire (voir ces éléments dans le quadrant IV). Parallèlement, si l'on pratique la gestion en ayant les pieds sur terre, en tournant le dos aux apports d'une connaissance plus large et approfondie dans ce domaine, au savoir universitaire (la théorie), il est fort possible que l'on s'adonne à tailler la réalité sur mesure, conformément au syndrome de Procuste, et que l'on s'agite dans une tour de Babel (voir quadrant II). De toute évidence, les positions opposées semblent plutôt improbables (d'où l'absence de mentions dans les quadrants I et III).

Par ailleurs, si l'on évite les positions extrêmes, enseignement et pratique en gestion se rejoignent et comportent des centres d'intérêt communs, tout en gardant chacun leur spécificité. L'universitaire peut apporter à la pratique en gestion une dose d'un sain idéalisme, favorisant ainsi le développement de la capacité de vision à long terme de même que la formulation d'objectifs d'excellence et reculant les

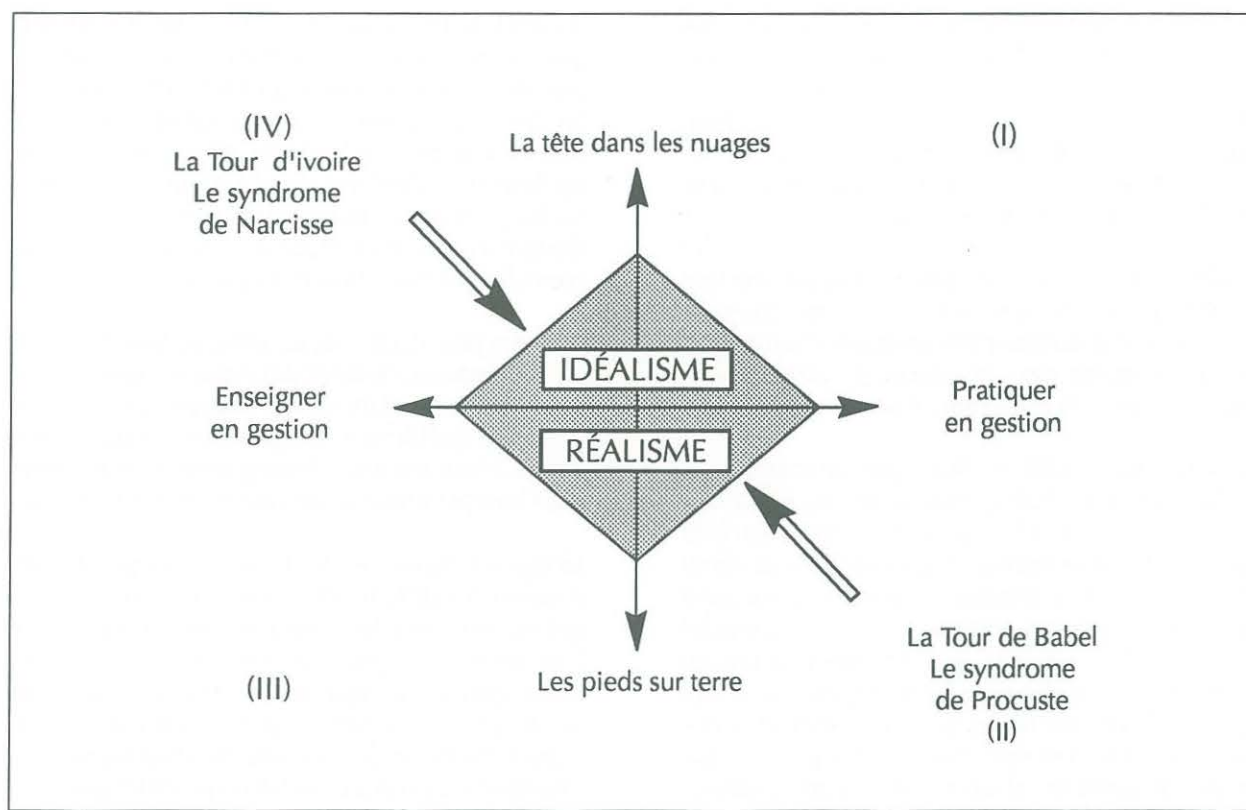


Figure I Enseigner et pratiquer en gestion : la tête dans les nuages et les pieds sur terre

limites de l'actuel et du possible. Réciproquement, la pratique en gestion peut contribuer à la mise au point d'une approche réaliste en apportant une dimension critique essentielle et en tempérant les élans insoutenables d'un idéalisme « désincarné », qui serait loin ou détaché du Réel.

Les doubles pôles que sont, d'une part, enseigner et pratiquer en gestion et, d'autre part, avoir la tête dans les nuages et avoir les pieds sur terre, forment, à notre avis, un ensemble de forces centripètes qui tendent à se rapprocher d'une position centrale faisant une juste part à l'idéalisme et au réalisme (cette idée est illustrée par le losange et les flèches doubles au centre du plan).

CONCLUSION

Nos propos démontrent, à leur manière et malgré leurs limites, l'interdépendance de l'enseignement et de la pratique dans le domaine de la gestion. Nous, universitaires et gestionnaires, partageons le

même domaine de connaissances, puisons aux mêmes sources du savoir et y apportons notre contribution respective. Aux idéaux communs s'ajoutent des missions, des objectifs et des rôles spécifiques mais complémentaires.

Tout concourt au même but commun : assurer la qualité de l'enseignement et de la pratique de la gestion. Il nous semble que les points de convergence l'emportent sur les éléments de divergence. Ne devrions-nous pas, alors, former une alliance stratégique⁴¹ entre le milieu académique, universitaire et collégial⁴², les étudiants concernés et le milieu organisationnel, entreprises privées et publiques⁴³?

Il ne s'agit pas, dans notre esprit, de nier ou de se renier, ni d'exalter ou de s'exalter. Les excès à la Narcisse ou à la Procuste ne mènent nulle part. Il faut plutôt, pour reprendre l'expression d'A. de Saint-Exupéry, regarder ensemble dans une même direction⁴⁴. À cet égard, un effort soutenu de

concertation, empreint de réalisme et d'idéalisme, nous semble des plus prometteurs; cela dit, sans, pour autant, faire l'âne de Buridan⁵⁸.

On est aujourd'hui à un carrefour, et la remise en question de l'enseignement de la gestion qui, selon nous, est des plus essentielles, devra nécessairement être suivie des actions qui s'imposent. Il arrive parfois que les constats demeurent sans suite, que les intentions –de bonnes intentions– tiennent lieu d'actions. Une fois la réflexion faite, le diagnostic et le pronostic posés, les stratégies établies, on s'arrête, essoufflé, satisfait des efforts consentis.

Reconnaissons qu'il n'est pas facile d'apporter des changements dans ses habitudes et dans son milieu. À l'université, comment l'administration et les pairs apprécieront-ils les gestes «audacieux»? L'entreprise, qui réclame des changements, est-elle aussi prête, pour sa part, à se remettre en question, à instaurer des changements? L'on sait que, par nature, les organisations sont conservatrices et qu'elles ont, par conséquent, tendance à résister au changement⁴⁶.

L'on sait aussi que le «discours officiel» ne reflète pas toujours ni nécessairement la situation réelle⁴⁷. Le phénomène du double message, où l'on observe une incohérence, voire une opposition, entre les paroles et les actes, est monnaie courante. Ainsi en est-il, par exemple, du discours de l'entreprise sur l'importance, pour ne pas dire l'extrême importance, des ressources humaines; pourtant, en cas de difficultés financières, ce sont ordinairement les premières ressources touchées. Ainsi en est-il, par exemple, du discours de l'université sur l'importance de l'enseignement et sur la place prépondérante des étudiants; pourtant, les promotions des professeurs dépendent souvent des réalisations en matière de recherche –et même d'un certain type de recherche– plutôt que des réalisations pédagogiques ou des activités d'encadrement des étudiants.

L'instigateur du changement subira-t-il le même sort de Prométhée⁴⁹ ou celui de Galilée⁵⁰? Heureusement, il existe actuellement un terrain favorable au changement; les actions devraient donc rejoindre le discours⁵¹. Bien qu'il soit impossible, à notre avis, d'instaurer un changement profond en douce, sans déranger, il n'en demeure pas moins que la force de propagation d'un changement souhaité et appuyé par les principaux partenaires en sera décuplée et

aura un effet d'entraînement, à condition, bien sûr, que chacun y investisse le meilleur de sa personne. ...] *l'essentiel est qu'un homme possède à fond quelque chose, et qu'il s'y applique parfaitement et comme nul autre ne le pourrait dans son entourage.* (Goethe)

Notes et références

1. OVIATT, B. M. et W. D. MILLER (1989), «Irrelevance, Intransigence, and Business Professors», *Academy of Management Executive*, vol. 3, n° 4, novembre, p. 304-312.
2. GUSDORF, G. (1963), *«Pourquoi des professeurs?»*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 246 p.
3. RODIS-LEWIS, G. (1966), *Descartes et le rationalisme*, Paris, Presses Universitaires de France, 128 p. (coll. «Que sais-je?», n° 1150).
4. JULIA, D. (1964), *Dictionnaire de la philosophie*, Paris, Librairie Larousse, p. 44.
Allégorie où le philosophe Platon compare notre connaissance aux ombres des objets réels qui seraient projetées, par la lumière du soleil, sur les murs d'une caverne.
5. BYRNE, J. A. (1990), «The Best B-Schools: Is Research in the Ivory Tower "Fuzzy, Irrelevant, Pretentious"?», *Business Week. Industrial/Technology Edition*, n° 3185, 29 octobre, p. 62-66.
WEIS, W. L. (1990), «What's Going On in Business Schools?», *Management Accounting*, vol. 71, n° 11, mai, p. 49-52.
OVIATT, B. M. et W. D. MILLER (1989), *op. cit.*, (cf. réf. 1).
6. GRAWITZ, M. (1990), *Méthode des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 8^e édition, p. 47-49, (coll. «Précis Dalloz»).
Galileo Galilei, mathématicien, physicien et astronome a soutenu les idées de Copernic prônant l'héliocentrisme, idées jugées contraires aux Écritures. Il fut condamné par le Tribunal de l'Inquisition qui le fit abjurer. Il aurait murmuré, sous cape : Et pourtant, elle se meut!!
7. KAPLAN, A. (1963), *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*, Chandler, Harper & Row Publishers, p. 370-410.
8. LINSTONE, H. A. et A. TUROFF (1975), *The Delphi Method. Techniques et Applications*, New York, Addison-Wesley, 620 p.
FREDERICK, P. H. (1975), *The Delphi Technique as a Methodology to Establish Goals and Objectives*, Doctoral Dissertation, Northwestern University, Evanston, Illinois, juin.
MANCEAU, J. N. (1976), *Delphi : théorie et techniques*, ministère des Affaires sociales, décembre, 58 p.
9. GLASER, B. G. et A. L. STRAUSS (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 271 p.
10. AKTOUF, O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec, 232 p.
11. LÉVESQUE, J. (1991), «Au coeur de l'actualité», *Interface*, vol. 12, n° 6, novembre-décembre, p. 7-10.
12. OVIATT, B. M. et W. D. MILLER (1989), *op. cit.* (cf. réf. 1).
BYRNE, J. A. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 5).
WEIS, W. L. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 5).

- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1989), *La pédagogie, un défi majeur de l'enseignement supérieur*, Avis au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, Direction des communications du Conseil supérieur de l'Éducation, Avis 50-0379, 53 p.
- RUNTE, R. (1991), «À la recherche d'un bon enseignement», *Interface*, vol. 12, n° 6, novembre-décembre, p. 21-22.
- DARIER, E. (1991), «La qualité de l'enseignement universitaire», *Interface*, vol. 12, n° 6, novembre-décembre, p. 23.
- SMITH, S. L. (1991), *Rapport de la Commission d'enquête sur l'enseignement universitaire au Canada*, Association des universités et collèges du Canada.
13. JULIA, D. (1964), *op. cit.*, p. 72, (cf. réf. 4).
SCHMIDT, J. (1965), *Dictionnaire de la mythologie grecque et romaine*, Paris, Librairie Larousse, p. 171.
Par dualisme, il faut entendre ici la coexistence de deux éléments différents et irréductibles que sont la théorie et la pratique, mais deux éléments pourtant indissociables. On peut les comparer à l'image du dieu Janus représenté avec deux visages tournés en sens contraire.
14. JULIA, D. (1964), *op. cit.*, p. 220 et 288 (cf. réf. 4).
Les paralogismes sont des raisonnements faux mais sans intention d'induire en erreur, contrairement aux sophismes.
15. PARIAS, L.-H. (sous la direction de) (1981), *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France*, Paris, Nouvelle Librairie de France, tomes I - II
COLLECTIF (1975), *Enseignement et vie intellectuelle*, Actes du 95^e Congrès national des sociétés savantes, 1970, Philologie et Histoire, Bibliothèque Nationale de Paris, tome 1, 461 p. et tome 2, 237 p.
16. SCHMIDT, J. (1965), *op. cit.*, p. 211 (cf. réf. 13).
JULIA, D. (1964), *op. cit.*, p. 194 (cf. réf. 4).
Selon la mythologie grecque, Narcisse, se mirant dans l'eau d'une fontaine, s'éprit si fortement de lui-même qu'il en oublia de boire et de manger. Il fut changé en une fleur qui porte son nom.
17. OVIATT, B. M. et W.D. MILLER (1989), *op. cit.* (cf. réf. 1).
BYRNE, J. A. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 5).
WEIS, W. L. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 5).
18. JULIA, D. (1964), *op. cit.*, p. 234 et 284 (cf. réf. 4).
Rappelons que Socrate n'a rien écrit; on le connaît surtout par les «dialogues» de Platon.
19. Ici, cette expression désigne aussi bien la retraite pure et hautaine que la position de retrait de ceux qui refusent de s'engager, de se compromettre, «de se salir les mains» (expression du philosophe français J.-P. Sartre).
20. BAUDELAIRE, C. (1961), *Les Fleurs du Mal, présenté par Jean-Paul Sartre*, Paris, Éditions Gallimard, p. 69, (coll. «Le Livre de Poche classique»).
Parodie des vers de «L'invitation au voyage» :
«Là, tout n'est qu'ordre et beauté / Luxe, calme et volupté».
21. PARIAS, L.-H. (1981), *op. cit.* (cf. réf. 15).
COLLECTIF (1975), *Enseignement et vie intellectuelle* (cf. réf. 15).
22. PARIAS, L.-H. (1981), *op. cit.* (cf. réf. 15).
COLLECTIF (1975), *Enseignement et vie intellectuelle* (cf. réf. 15).
23. GUSDORF, G. (1963), *op. cit.*, (cf. réf. 2).
Pourtant, «[...] le but de l'éducation n'est pas d'encombrer la mémoire de données hétéroclites et bientôt oubliées, mais de rendre la personne consciente d'elle-même, et de la former à la maîtrise».
24. NICKERSON, R. S., D. N. PERKINS et E. E. SMITH (1985), *The Teaching of Thinking*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 383 p.
25. THURLEY, K. et H. WIRDENIUS (1991), *Vers un management multiculturel en Europe*, trad. de *Towards European Management*, Les Éditions d'Organisation, 138 p.
- FINNEY, M. et M. A. VON GLINOW (1988), «Integrating Academic and Organizational Approaches to Developing the International Manager», *Journal of Management Development* (UK), vol. 7, n° 2, p. 16-27.
- SCHEIN, E. H. (1988), «Management Education : Some Troublesome Realities and Possible Remedies», *Journal of Management Development* (UK), vol. 7, n° 2, p. 5-15.
26. GOHIER, C. (collectif sous la direction de) (1990), *La formation fondamentale. Tête bien faite ou tête bien pleine?*, Montréal, Les Éditions Logiques inc., 398 p. (coll. «Théories et pratiques dans l'enseignement»)
27. Entre autres, le colloque portant sur l'enseignement de la gestion, qui s'est tenu à l'Université du Québec à Chicoutimi, le 29 novembre 1991, en est un témoignage.
28. MARCH, J. G. et J. P. OLSEN (1986), «Garbage can models of decision making in organizations», in J. G. March et R. Weissinger-Baylon, (édit.) : *Ambiguity and Command : Organizational Perspectives on Military Decision Making*, Cambridge, Ballinger, p. 11-35.
COHEN, M. D., J. G. MARCH et J. P. OLSEN (1972), «A Garbage Can Model of Organizational Choice», *Administrative Science Quarterly*, p. 1-25.
29. GOHIER, C. (1990), *op. cit.*, p. 7 (cf. réf. 26).
MONTAIGNE, M. (1950), *Essais*, Paris, Gallimard, p. 181-183, (coll. «Bibliothèque de la Pléiade»).
«Je voudrais qu'on fût soigneux de lui choisir un conducteur qui eût plutôt la tête bien faite que bien pleine».
30. SCHMIDT, J. (1965), *op. cit.*, p. 263 (cf. réf. 16).
Selon la mythologie grecque, un brigand nommé Procuste forçait les voyageurs à s'étendre sur un lit (il en avait deux, un court et un long) et les y adaptait, coupant les membres des uns, étirant les membres des autres. Un dieu mit fin à ses jours en lui faisant subir le même sort.
31. LINDBLOOM, C. E. (1959), «The Science of "Muddling Through"», *Public Administration Review*, p. 79-88.
LINDBLOOM, C. E. (1979), «Still Muddling not yet Through», *Public Administration Review*, p. 517-526.
EINHORN, H. J. et R. M. HOGARTH (1987), «Decision Making : Going Forward in Reverse», *Harvard Business Review*, p. 66-70.
32. La Bible nous apprend que la tour de Babel, élevée par les fils de Noé, devait atteindre le ciel. Dieu punit ce geste d'orgueil par la confusion des langues. Par extension, l'expression désigne un lieu ou une situation où règne la confusion.
33. MARCH, J. G. et J. P. OLSEN (1986), *op. cit.*, (cf. réf. 28).
MARCH, J. G. et J. P. OLSEN (1984), «The new institutionalism : Organizational factors in political life», *American Political Science Review*, p. 734-749.
COOPER, D. J., D. HAYES et F. WOLF (1981), «Accounting in Organized Anarchies : Understanding and Designing Accounting Systems in Ambiguous Situations», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n° 3, p. 175-183.
34. KETS DE VRIES, M. F. R. et D. MILLER (1985), *L'entreprise névrosée*, trad. de *The Neurotic Organization*, McGraw-Hill, 175 p. (coll. «Stratégie et management»).

35. BERTRAND, D. (1988), *Le paradoxe de la gestion universitaire : pour une nouvelle problématique*, Montréal, Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS), 72 p.
- BERTRAND, D. (1987), *Profil organisationnel de l'UQAM : approche et étude comparée*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 123 p.
- HARDY, C., A. LANGLEY, H. MINTZBERG et J. ROSE (1988), «Strategy Formation in The University Settings», [in J.B. Quinn, H. Mintzberg et R. M. James,] *The Strategy Process : Concepts, Contexts, and Cases*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, p. 649-660.
36. Inspiré de la célèbre expression : «Vérité en deça des Pyrénées, erreur au-delà». (B. Pascal, *Pensées*).
37. CHEIT, E. F., L. E. PRESTON, J. E. POST, E. JAMES et K. PAUL (1991), «Coming of Middle Age in Business and Society», *California Management Review*, vol. 33, n° 2, hiver, p. 71-87.
38. NICKERSON, R. S., D. N. PERKINS et E. E. SMITH (1985), *op. cit.* (cf. réf. 24).
- SCHEIN, E. H. (1988), *op. cit.* (cf. réf. 25).
- GOHIER, C. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 26).
39. GUSDORF, G. (1963), *op. cit.* (cf. réf. 2).
- NICKERSON, R. S., D. N. PERKINS et E. E. SMITH (1985), *op. cit.* (cf. réf. 24).
- GOHIER, C. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 26).
40. Autrefois, un pénitent pouvait se voir imposer comme peine de porter un sac de cendres sur son dos, sur le parvis de l'église (aux heures d'office), en signe de repentir et de contrition.
41. BARNETT, C. K. (1990), «The Michigan Global Agenda : Research and Teaching in the 1990s», *Human Resource Management*, vol. 29, n° 1, printemps, p. 5-26.
42. CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1988), *Du collège à l'université : l'articulation des deux ordres d'enseignement supérieur*, Avis au ministre de l'Éducation et au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, Québec, Direction des communications du Conseil supérieur de l'Éducation, Avis 50-0364, 50 p.
43. DUMONT, F. (1991), «L'urgence d'examiner notre système d'éducation», Extraits du mémoire présenté à la Commission parlementaire des Affaires culturelles (du Québec), *Le Devoir*, 21 novembre, p. B-2.
- BERGADAA, M., et R. A. THIÉTART (1990), «L'enseignement de la gestion à l'horizon. 1995 : une analyse prospective», *Revue française de gestion*, n° 78, mars-mai, p. 11-119.
- MORRISON, A. M. et al. (1990), «Special Issue : Saving our Schools : Here's How Business Leaders, Parents, Teachers, and Communities are Starting to Fix American Education», *Fortune*, vol. 121, n° 12, printemps, 108 p.
44. «Aimer, ce n'est point nous regarder l'un l'autre, mais regarder ensemble dans la même direction.» (A. de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*).
45. JULIA, D. (1964), *op. cit.*, p. 36 (cf. réf. 4).
- Le philosophe Buridan est connu notamment par son fameux argument de l'âne, dit l'âne de Buridan. Dans cette fable, l'âne, ayant aussi faim que soif, ne parvient pas à choisir entre une botte de foin et un seau d'eau et finira par mourir de faim et de soif. Ce qui est peu vraisemblable et prouve, in *absurdo*, que le choix se fait toujours et, par extension, qu'on peut aussi bien manger que boire au cours d'un même repas.
46. ORGOGOZO, I. (1991), *Les paradoxes du management. Des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 164 p.
- ROBBINS, S. P. (1983), *Organization Theory. The Structure and the Design of Organizations*, p. 264-286.
- BETTIGNIES, H.-C. (de) (1975), *Maîtriser le changement dans l'entreprise?* Paris, Les Éditions d'Organisation, 246 p. (coll. Insead Management).
47. MARCH, J. G. (1984), «How we talk and how we act : Administrative theory and administrative life», in T. J. Sergiovanni et J. E. Gorbally, édit., *Leadership an Organizational Culture*, Urbana II, University of Illinois Press, p. 18-35.
48. BLONDIN, D. (1981), «La fonction critique de la pédagogie universitaire», *Pédagogiques. Revue de pédagogie de l'enseignement supérieur*, vol. 2, n° 1, septembre, p. 3-4.
- ROUSSEAU, L. (1982), «L'apport de la pédagogie dans l'enseignement de l'analyse financière», *Pédagogiques. Revue de pédagogie de l'enseignement supérieur*, vol. 3, n° 1, automne, p. 13-25.
49. SCHMIDT, J. (1965), *op. cit.*, p. 263 (cf. réf. 13).
- Selon la mythologie grecque, Prométhée, bienfaisant envers les hommes, déroba aux dieux le feu pour le leur apporter, caché dans un bâton creux. Cette action audacieuse lui valut d'être enchaîné au sommet du Causase, un aigle lui rongant le foie qui repoussait sans cesse. Il fut délivré par Héraclès (autre héros de la mythologie grecque) qui tua l'aigle.
50. GRAWITZ, M. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 6).
51. DEAL, T. E. (1990), «Creating a Culture for Change», *Educational Leadership*, vol. 47, n° 8, mai, p. 6-83.

Pour en savoir plus

- ARDOINO, J. (1978), *Propos actuels sur l'éducation. Contribution à l'éducation des adultes*, Paris, Gauthier-Villars, Bordas, 368 p. (coll. "Hommes et Organisation"). 6^e éd. revue et augmentée.
- AUDET, M. et J.-L. MALOUIN (textes colligés par) (1986), *La production des connaissances scientifiques de l'administration/The Generation of Scientific Administrative Knowledge*, Sillery, Les Presses de l'Université Laval, 390 p. (coll. "Sciences de l'administration").
- BAUER, N. J. (1988), *Ways of Thinking and the Development of Foundational Knowledge*, American Educational Studies Association Convention, 6 novembre, 17 p.
- BOLMAN, L. D. et T. E. DEAL (1991), *Reframing organizations : Artistry, Choice, and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 492 p.
- COLLECTIF (1981), «Dossier : L'université à la recherche de sa pédagogie», *Perspectives universitaires*, vol. 1, n° 2, 292 p.
- DUFRESNE, J. ET J. JACQUES, (sous la direction de) (1983), *Crise et Leadership, les organisations en mutation*, Montréal, Boréal Express, 333 p.
- ERICKSEN, S. C. (1984), *The Essence of Good Teaching*, San Francisco, Jossey-Bass publisher, 179 p.
- ETCHEGOYEN, A. (1990), *Le capital-Lettres. Des littéraires pour l'entreprise*, Paris, Éditions François Bourin, 445 p.
- KALINSKY, B. S., édit. (1989), *Asserting and Reasserting the Role of Business Education*, National Business Education Association Yearbook, n° 27, 197 p.

-
- KIECHEL, W. III et M. ALPERT (1987), «New Debate About Harvard Business School», *Fortune*, vol. 116, n° 11, 9 novembre, p. 34-48.
- LECLERC, M. (textes colligés par) (1990), *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec, 114 p.
- MEYER, N, et R. KRIM, édit. (1987), *Relations Université Entreprises : le rôle de la formation permanente* (série d'articles), document n° 13, 106 p.
- PETER, H. (1991), «A Job for Life : A Survey of Management Education», *Economist (UK)*, vol. 318, n° 7696, 2 mars, p. S1-S26
- PETERS, T. (1988), *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, Trad. de *Thriving on Chaos*, Paris, InterÉditions, 610 p.
- PETERS, T. et R. WATERMAN (1983), *Le Prix de l'Excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, Trad. de *In Search of Excellence*, Paris, InterÉditions, 359 p.
- PORTER, J. L., H. J. MULLER et R. R. REHDER (1989), «The making of Managers : an American Perspective», *Journal of General Management (UK)*, vol. 14, n° 4, été, p. 62-76.
- PORTER, L. W. et L. E. McKIBBIN (1988), *Management Education and Development : Drift or Thrust into the 21st Century?*, New York, McGraw-Hill Book Company, 372 p.
- SÉGUIN, F. et J.-F. CHANLAT (textes choisis et présentés par) (1987), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, tome 1, 482 p., tome 2, 508 p. (coll. "Administration).
- SHON, D. A. (1987), *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco, Jossey-Bass, 355 p.
- TOFLER, A. (1983), *Les cartes du futur. Précurseurs et prémisses*, trad. de *Previews and Premises*, Paris, Denoël, 267 p.
- TOFLER, A. (1991), *Les nouveaux pouvoirs. Savoir, richesse et violence à la veille du XX^e siècle*, trad. de *Powershift : Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Paris, Fayard, 658 p.

L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET LE DROIT

Les autorisations, l'environnement, les contrôles
judiciaires et politiques (étude comparative)

DENIS BOURQUE

Les Éditions Yvon Blais Inc., 1990.



Les accidents de Tchernobyl et de Three Mile Island ont frappé durement le monde entier. Malgré ces événements, sur le plan mondial, près de 20 % de l'électricité est produite à l'aide de 440 centrales nucléaires réparties dans 26 pays. Récemment, le Japon annonçait qu'au début de l'an 2000, 40 % de son électricité serait d'origine nucléaire. Dans son programme énergétique déposé l'année dernière, le président américain Georges Bush prévoit une plus grande contribution de l'atome dans la production de l'électricité aux États-Unis. Au Canada, dès l'entrée en service de la centrale de Darlington, 60 % de l'électricité produite en Ontario sera d'origine nucléaire. Bref, sur le plan mondial, au cours de la prochaine décennie, on assistera à une plus grande utilisation de l'énergie nucléaire.

Construire une centrale nucléaire constitue un défi à la fois sur les plans financier, technique et juridique. C'est l'aspect juridique du défi qui fait l'objet de l'ouvrage de Denis Bourque, docteur en droit et professeur de droit à l'Université du Québec à Chicoutimi. Dans un langage clair, l'auteur explique le cadre légal qui préside à la délivrance des autorisations se rapportant à la construction et à l'exploitation des centrales nucléaires.

Dans la première partie de son volume, l'auteur traite des autorisations portant sur le choix du site, la construction et la mise en service d'une centrale nucléaire. L'auteur utilise la méthode comparative; il procède à une comparaison des systèmes légaux existant aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada. Il analyse ensuite, dans une perspective de droit comparé, les techniques retenues par les tribunaux américains, français, anglais et canadiens pour contrôler la délivrance des autorisations relatives à la construction et à la mise en service d'une centrale nucléaire. Il termine cette première partie en formulant des critiques vis-à-vis des processus légaux actuels.

Dans sa deuxième partie, l'auteur décrit et critique les efforts consentis, sur les plans législatifs et réglementaires, aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada pour rendre les processus plus efficaces et équitables.

Sur le plan québécois, l'auteur consacre une centaine de pages à des questions aussi actuelles que la mission et les pouvoirs du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE); il précise le but et la nature des audiences publiques tenues par cet organisme; il propose des améliorations aux règles de procédure utilisées par le BAPE.

966 pages, 75,00\$
Pour commande : Les Éditions Yvon Blais Inc.
C.P. 180
Cowansville, Québec
Canada J2K 3H6
Tél. : 1-800-363-3047

Formation et recherche : le chaînon manquant

Découvrir et activer le savoir dans les organisations

Sophie Wilshire

avec la collaboration de

Harold Bherer, Pierre Dionne, Marc Bélanger et Gilles Ouellet

On admet volontiers que l'entreprise actuelle, aux prises avec un environnement de plus en plus complexe, doit considérer la souplesse et l'adaptation comme des éléments stratégiques fondamentaux. Mais on commence à peine à réaliser à quel point les systèmes éducatifs doivent eux aussi se renouveler. Pour demeurer pertinent, l'enseignement universitaire, tout comme la formation en entreprise, devront s'ajuster aux mutations du monde des affaires.

La formation des adultes – ou andragogie – est en pleine croissance dans les pays industrialisés. Des maisons spécialisées dans ce domaine surgissent de partout, à côté des institutions habituelles – écoles professionnelles, universités, agences gouvernementales, organismes régionaux, organisations syndicales, etc. – qui cherchent à maintenir leur position. Comme l'écrivait Alain Lebaude dans le journal *Le Monde*, «la formation professionnelle devient un véritable marché¹».

Parallèlement à ce phénomène, on assiste à une crise de la formation traditionnelle au profit d'une explosion de nouvelles approches. La simple «transmission» des connaissances ne satisfait plus : on parle désormais de «mise en commun, d'apprentissages mutuels, d'interactivité», etc. Cette évolution rejoint aussi bien les cours donnés à la radio ou à la télévision, que l'enseignement assisté par ordinateur (EAO), les universités sans murs, les crédits alloués pour les expériences personnelles, etc.

Le débat qui s'ensuit ne porte pas seulement sur l'aspect technique de la formation mais aussi sur les processus et les stratégies pédagogiques. Le questionnement est encore plus vif dans le cas de la

formation en entreprise, qui doit répondre à une triple contrainte :

- tout d'abord, s'adapter à des apprenants adultes et donc respecter les règles élémentaires de l'andragogie;
- ensuite, donner un enseignement pratique et progressif, proche de l'entreprise;
- finalement, et ceci peut paraître paradoxal, adopter une démarche efficace de formation en entreprise qui exige aussi de sortir les personnes de leur milieu de travail afin de permettre une distance critique par rapport au vécu et aux comportements déjà acquis.

Les auteurs ont participé à une expérience de formation professionnelle menée dans cette optique : ils en proposent la description critique dans cet article.

L'ampleur du défi et des convictions personnelles fermes ont orienté cette expérience vers une démarche qu'on pourrait qualifier de «recherche-formation», un concept qui sera précisé plus loin.

STRUCTURE ET OBJECTIFS DU PROGRAMME DE FORMATION

Ce programme de formation, d'une durée de trois ans, a été instauré par la Centrale des syndicats démocratiques et financé par le gouvernement canadien, dans le cadre du Programme national d'aide à l'innovation. Il intéresse sept organisations québécoises regroupant au total plus de 1000 employés. À côté de petites entreprises manufacturières, on y retrouve des organismes du secteur public et des unités de service ou de

production relevant d'organisations-mères, dont les autres composantes ne participent pas au programme.

La structure du programme prévoit un déroulement en cinq phases : deux phases initiales, portant sur les concepts généraux de participation et de communication dans l'entreprise, et trois autres, touchant à la productivité.

Chacune de ces cinq phases se divise en cinq étapes, qui sont, dans l'ordre : séminaire de formation ; période d'action dans l'entreprise ; séminaire consacré à l'évaluation de l'action précédente ; retour en entreprise (pour adapter l'action) et, finalement, séminaire d'évaluation des résultats. Vient alors la phase suivante du programme. Ce va-et-vient systématique entre les séances de formation et les périodes de mise en œuvre au sein de l'entreprise se présente aux participants sous la forme d'un W (figure 1)

Les concepteurs du programme ont prévu une construction en commun du savoir-faire de gestion participative. Le programme vise ainsi à l'utilisation maximale de l'expertise des travailleurs et la formation a pour fonction d'organiser et de systématiser cette construction du savoir-faire. Dans cet esprit, chaque entreprise participante a mis sur pied un comité d'orientation formé de trois employés

syndiqués et de trois responsables patronaux, œuvrant au plus haut niveau hiérarchique. Notre mandat consistera à accompagner ces personnes dans la définition et la mise en œuvre d'une gestion participative au sein de leur organisation.

Les sessions de formation se déroulent à l'extérieur des entreprises et durent de deux à trois jours, pendant lesquels, pour des raisons d'ordre pratique, les comités sont regroupés en deux groupes stables comprenant respectivement trois et quatre entreprises. Cette structure permet un enrichissement mutuel d'une entreprise à l'autre et favorise une distance critique par rapport au vécu organisationnel.

L'apprentissage s'étend ensuite à tous les niveaux de l'entreprise grâce à une stratégie d'essaimage : les comités d'orientation (CO) sont chargés de piloter et de propager le changement par des moyens appropriés, incluant la création, de comités de changement (CC) au sein des ateliers et des unités de production. Ces comités mixtes sont composés de syndiqués et de représentants patronaux, dont le nombre varie d'une entreprise à l'autre ; ils deviennent à leur tour responsables de la formation. Notre mandat comporte donc une importante dimension de formation de formateurs ou de « méta-formation ». La figure 2 illustre cette relation entre la formation, la formation de formateurs et le transfert en entreprise des connaissances et des habiletés.

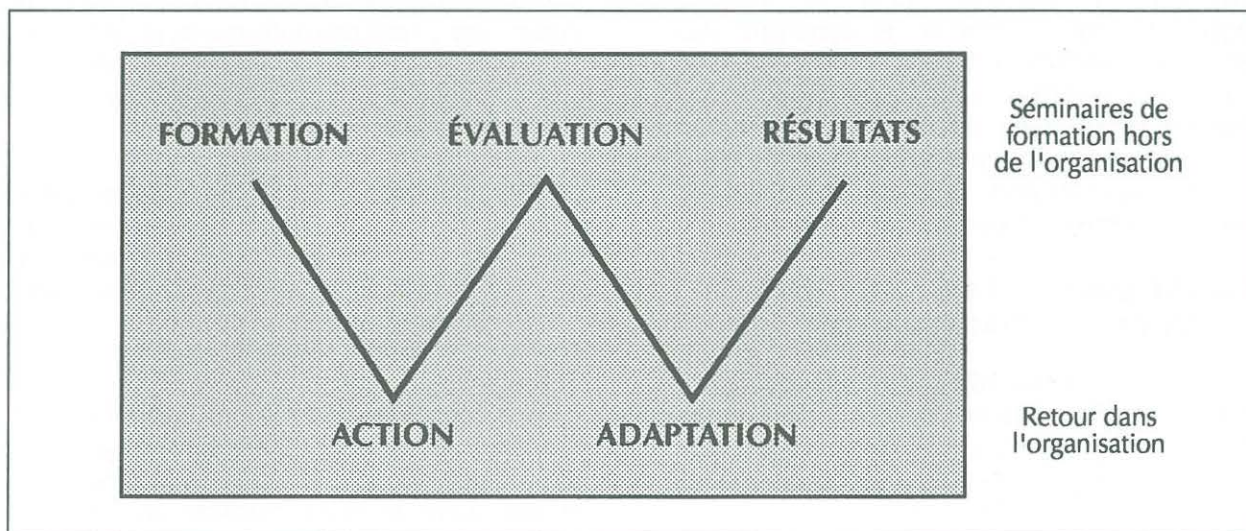


Figure 1 Phase en W

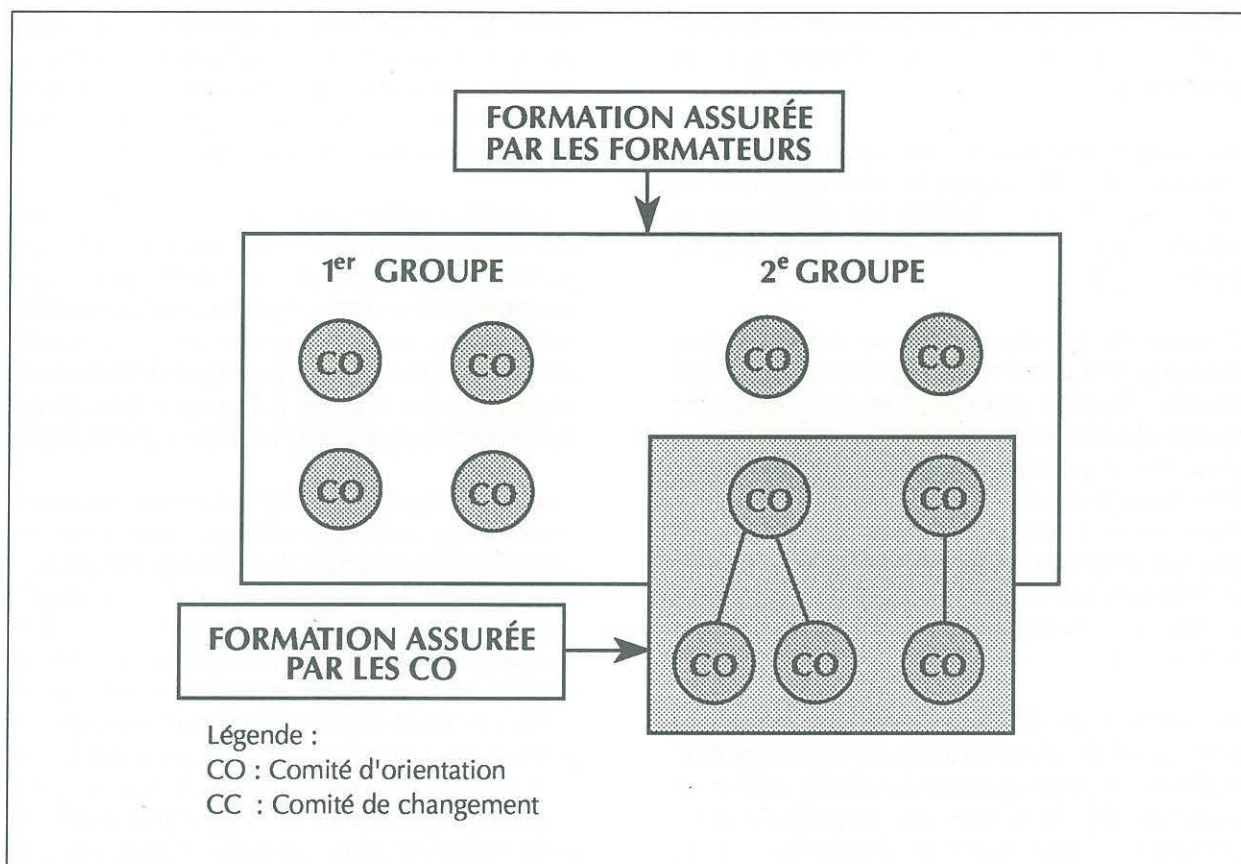


Figure 2 Processus de formation du programme de la CSD

Cette expérience vise rien de moins qu'un changement profond dans la culture organisationnelle patronale et syndicale des entreprises concernées. Il convient donc d'ajouter quelques commentaires sur la composition des comités, de même que sur le climat et la culture organisationnels des entreprises au moment où débute cette expérience. Les changements obtenus seront ainsi mieux mis en perspective.

CHANGEMENT DE CULTURE ET CULTURE DU CHANGEMENT

En raison de son objectif de démocratisation de la gestion, le projet a entraîné la création de comités d'orientation plutôt disparates, à la fois en termes de valeurs profondes et de niveaux de scolarisation.

En effet, la situation concrète des entreprises, au moment où débute l'expérience, s'avère très diversifiée. Certaines viennent de sortir de crises

majeures et celles-ci ont permis d'amorcer un dialogue entre les partenaires. D'autres, au contraire, vivent dans un état de conflit ouvert et permanent. Certains membres des comités ne se sont jamais adressés la parole, sinon à l'occasion de conflits et de revendications.

Les conditions externes sont donc loin d'être toujours optimales du point de vue de la formation, et encore moins du point de vue de la communication organisationnelle, à la base de la gestion participative.

Tout au long du programme, se maintiendront ces variations de fortune. Ainsi, deux entreprises (sur un nombre initial de neuf) abandonneront l'expérience pour des raisons étrangères au programme. Une autre fera l'objet d'une acquisition et une autre se verra menacée de fermeture (rationalisation de la production); une dernière, au contraire, procèdera à l'acquisition d'un concurrent. Au bout du compte, cependant, des évaluations

menées à la fois par les formateurs et par des évaluateurs indépendants montrent des résultats éminemment positifs. Déjà révélés par les évaluations faites au milieu du projet, ces résultats sont confirmés par les évaluations finales, effectuées après trois ans de fonctionnement du programme.

Les entreprises concernées notent, de façon unanime, une amélioration du climat et des communications. Du côté syndical, on signale une plus grande compréhension mutuelle et un intérêt croissant des travailleurs pour le sort de l'organisation. Les cadres et les dirigeants commencent à consulter les employés sur l'achat, l'installation et la disposition de nouveaux équipements. La productivité s'améliore, les périodes intensives de travail sont plus faciles, et les décisions en matière d'investissement, plus judicieuses.

Un autre indice de l'amélioration du climat de travail est fourni par le renforcement des communications organisationnelles. Dans chacune des entreprises, des rencontres ont lieu pour informer la main-d'œuvre des impératifs de l'économie et de la production et pour discuter des moyens à prendre pour faire face à la situation. D'autres instruments de dialogue apparaissent : journal d'entreprise, rencontres de section, etc. Ces outils, élaborés par les participants, varient d'une entreprise à l'autre, en fonction des besoins de chacune, illustrant ainsi l'absence de dogmatisme technique et la capacité d'invention d'une telle démarche de formation.

De façon générale, les évaluations montrent que l'intervention des formateurs a déclenché un véritable changement dans la culture de ces organisations, de même qu'au sein de chacun de leurs sous-ensembles (direction, syndicats, ateliers, bureaux, comités d'orientation, comités de changement, etc.).

La recherche-formation apparaît donc comme un outil fort efficace d'intervention en organisation. Pourtant, la documentation spécialisée mentionne à peine ce concept de recherche-formation. C'est pourquoi il nous semble intéressant de profiter de cette expérience de gestion participative pour en expliciter les fondements et les stratégies.

LA RECHERCHE-FORMATION : UNE APPROCHE NOUVELLE EN MAL DE DÉFINITION

Une recension systématique des écrits sur la formation ne révèle qu'un titre consacré à la recherche-formation : il s'agit d'un article de De St-Georges, qui proposait, lors d'un atelier sur la recherche-action tenu dans le cadre du Symposium international de la recherche-action en éducation permanente², une typologie de la recherche-action. Sa typologie comporte trois catégories, soit la recherche-participation, le recherche-intervention et la recherche-formation explicitées ci-dessous.

La **recherche-participation** se caractérise principalement par la présence de l'équipe de chercheurs sur le terrain. Un problème d'ambiguïté provient souvent du fait que plusieurs recherches-actions s'écartent du pôle recherche pour se concentrer sur le pôle action, le chercheur se trouvant, pour ainsi dire, absorbé et dominé par son sujet...

La **recherche-intervention** se distingue de la simple intervention car elle ne cherche pas seulement à provoquer un changement ou à répondre à un besoin. Elle veut à la fois produire des connaissances et provoquer un changement social.

La **recherche-formation** est une démarche de recherche active qui s'effectue à travers une intervention de formation (d'adultes), avec des exigences reliées aussi bien à la recherche (production de connaissances) qu'au changement social (action sur les comportements). Dans cette conception de la formation, l'accent est mis sur l'apprentissage. Celui-ci est conçu comme une démarche d'acquisition, d'appropriation active, de construction d'un savoir. Il s'agit d'un «savoir-action».

Cette définition de la recherche-formation demeure sans doute assez vague. Encore une fois, on ne trouve nulle part ailleurs de précisions supplémentaires. D'après cette définition, il semble que cette approche se définisse d'abord à travers les interventions et l'action concrète pour n'accéder que plus tard aux savants traités méthodologiques : l'apprentissage conduit au savoir, et non l'inverse.

L'expérience de formation à la gestion participative de nos sept entreprises paraît, là encore, fort intéressante.

C'est en effet à partir de positions théoriques apparentées à cette notion de recherche-formation que nous avons organisé la formation à la gestion participative dans ces entreprises. Comment cela s'est-il passé en pratique?

Pour répondre à cette question, nous exposerons d'abord les raisons qui nous ont poussés, au cours de l'expérience, à rejeter les démarches de formation plus classiques. Tout en décrivant les éléments concrets du processus de formation, nous proposerons, par la suite, une ébauche de conceptualisation de la recherche-formation, depuis les grandes étapes d'un tel processus, jusqu'à l'énoncé de ses caractéristiques et de ses exigences.

LA RECHERCHE-FORMATION ET LA DÉMARCHE CLASSIQUE : UNE RUPTURE

Notre approche en matière de recherche-formation comporte quatre éléments : trois postulats de base et une méthode particulière d'évaluation.

Le premier élément concerne la notion de gestion participative. Voilà une notion très en vogue en gestion des ressources humaines. Dans une démarche classique, il eut paru souhaitable d'« éduquer » tous les participants à une définition reconnue de la gestion participative. Bien au contraire, notre stratégie veillera à n'imposer aucune notion précise; les participants inventeront la gestion participative à partir de leur propre vécu; pour eux, ce sera tout simplement: « ne plus gérer comme avant, tout en respectant les structures en place : droits de gérance des patrons et rapports collectifs de travail... » La démarche de formation prend ainsi une allure « socratique ». Une dimension recherche s'y greffe donc tout naturellement, recherche dont le but est de donner un sens à la gestion participative et d'activer le savoir et le « pouvoir-faire » déjà présents dans l'organisation.

Le second élément concerne l'**ajustement de la démarche aux participants**. Tel que mentionné précédemment, le groupe est très hétérogène. Une formation uniforme et standardisée paraît donc hasardeuse. Là encore, la nécessité d'ajuster la formation à une audience variée milite en faveur d'une dimension « recherche », plutôt que d'une option « recette » de formation. La définition d'un curriculum de formation, sur la base d'une évaluation objective et a priori des besoins des participants, si caractéristique de la formation classique, devient ainsi caduque. Cette attitude de recherche continue, plutôt que de certitude préalable, d'enquête plutôt que de réponse toute faite, débouche sur une formation « sur mesure », aux antipodes du « prêt-à-monter ».

Le troisième élément en appelle aux **principes de base de l'andragogie**. Qu'il nous soit permis de rapporter à ce sujet les conclusions de diverses études portant sur la formation des adultes³ :

- les adultes souhaitent un formateur-partenaire plutôt qu'un professeur;
- ils veulent des objectifs d'apprentissage clairs;
- ils apprécient les activités d'apprentissage en petites unités;
- ils veulent du matériel à lire, pertinent, précis, en relation directe avec leur travail;
- ils souhaitent un objectif de formation précis et traitant de problèmes qui les concernent personnellement ou qui concernent leur groupe de travail et leur vécu en organisation;
- ils apprécient la participation et l'intégration d'expériences personnelles dans l'apprentissage;
- ils sont moins réceptifs à ce qu'on leur dit qu'à ce qu'ils vivent et éprouvent.

Les principes de l'andragogie confirment ainsi, à leur tour, la nécessité de centrer la formation sur les individus plutôt que sur le contenu; ce postulat débouche sur notre quatrième élément, à savoir un **processus particulier d'évaluation des résultats de la formation**. Dans cette optique, on doit juger de l'efficacité de l'action à travers les réactions et le feed-back des apprenants. Il devient indispensable d'intégrer, à l'ensemble de la démarche, un processus continu d'évaluation. L'évaluation ne représente

donc plus une étape ultime et postérieure à la formation, comme dans le modèle traditionnel : elle fait, bien au contraire, partie intégrante du processus de formation.

Tels sont les éléments qui inscrivent la démarche de formation que nous avons appliquée à l'expérience de gestion participative de la CSD dans le cadre d'une recherche-action. En bref, il s'agit d'évaluer les actions au fur et à mesure qu'elles sont mises en œuvre, afin d'y apporter, au moyen d'un processus hypothético-déductif, les modifications et les améliorations nécessaires.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS DE RECHERCHE-FORMATION

Comme toute démarche de recherche-action, la recherche-formation présente un caractère itératif et cyclique, à l'opposé du processus cumulatif et linéaire caractéristique de la formation traditionnelle. Le diagnostic, la planification et l'action à mener ne sont pas formulés définitivement dans une étape préalable. Ils sont au contraire modifiés, adaptés et soumis à des corrections récurrentes au fur et à

mesure des évaluations. De nombreux auteurs se sont intéressés à la modélisation de la recherche-action. La figure 3 présente l'un de ces modèles.

De telles représentations graphiques ne suffisent cependant pas à rendre compte du fonctionnement réel du modèle. On apprend et on comprend davantage en observant ce qui, derrière les formes et les structures, se déroule au niveau des apprenants eux-mêmes. On peut en effet identifier quatre étapes dans le déroulement des apprentissages.

La première concerne le **cognitif**. Il s'agit de faire remonter à la surface, en mémoire active, les informations que possède le groupe et qui constituent la base des nouvelles connaissances, et de les compléter. Au cours de la seconde étape, le groupe donne un **sens** à ces connaissances et une signification à leur existence et à leur partage. À la troisième étape, le groupe réalise que ces connaissances font partie de son univers : il en est le maître et n'a rien d'une marionnette (**intégration**). Dès lors, ces connaissances servent de guide et de base à l'action ; la quatrième étape peut s'enclencher, qui confirmera l'assimilation complète des

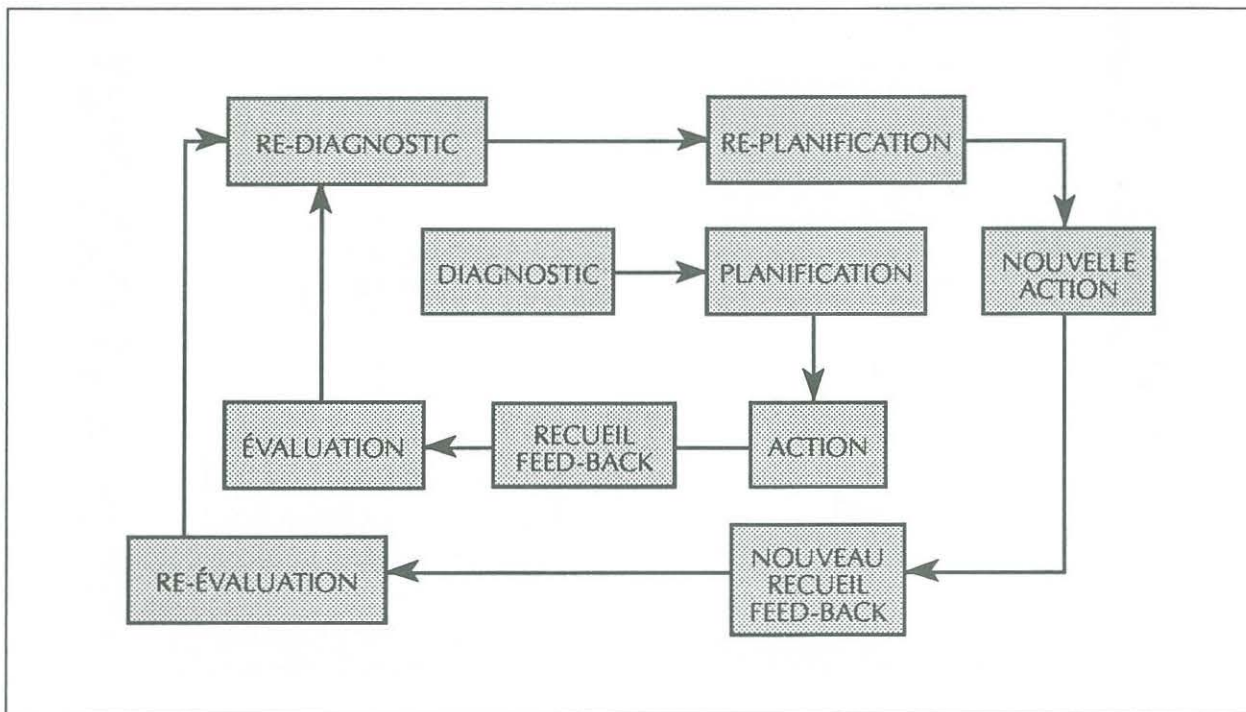


Figure 3 Modèle de recherche-action

connaissances, à travers leur **utilisation** dynamique dans le cours des activités théoriques et pratiques de l'apprentissage et du travail.

Le temps nécessaire à l'accomplissement complet de ce processus varie selon les personnes, leur cadre de référence, leur vécu, etc. On se fourvoierait en cherchant à établir à ce sujet des normes à atteindre ou des performances moyennes à réaliser. Si on ne respecte pas ces rythmes inégaux et fluctuants, on risque en effet de gâcher tout le processus. L'efficacité formelle paraît ici ennemie de l'efficacité concrète.

Tel est le déroulement de ce type d'intervention au niveau des participants eux-mêmes. Ceux-ci y

tiennent, à l'évidence même, un rôle central. Les formateurs, pour leur part, deviennent plutôt animateurs que professeurs. Chez eux, l'écoute active et l'observation participante ne signifient pas improvisation et attentisme. Tout ondulant qu'il soit, ce type d'intervention exige en effet une bonne préparation et une solide organisation.

L'ORGANISATION DE L'INTERVENTION EN RECHERCHE-FORMATION

L'intervention en recherche-formation s'organise en trois boucles qui se détachent et se recouvrent à la fois :

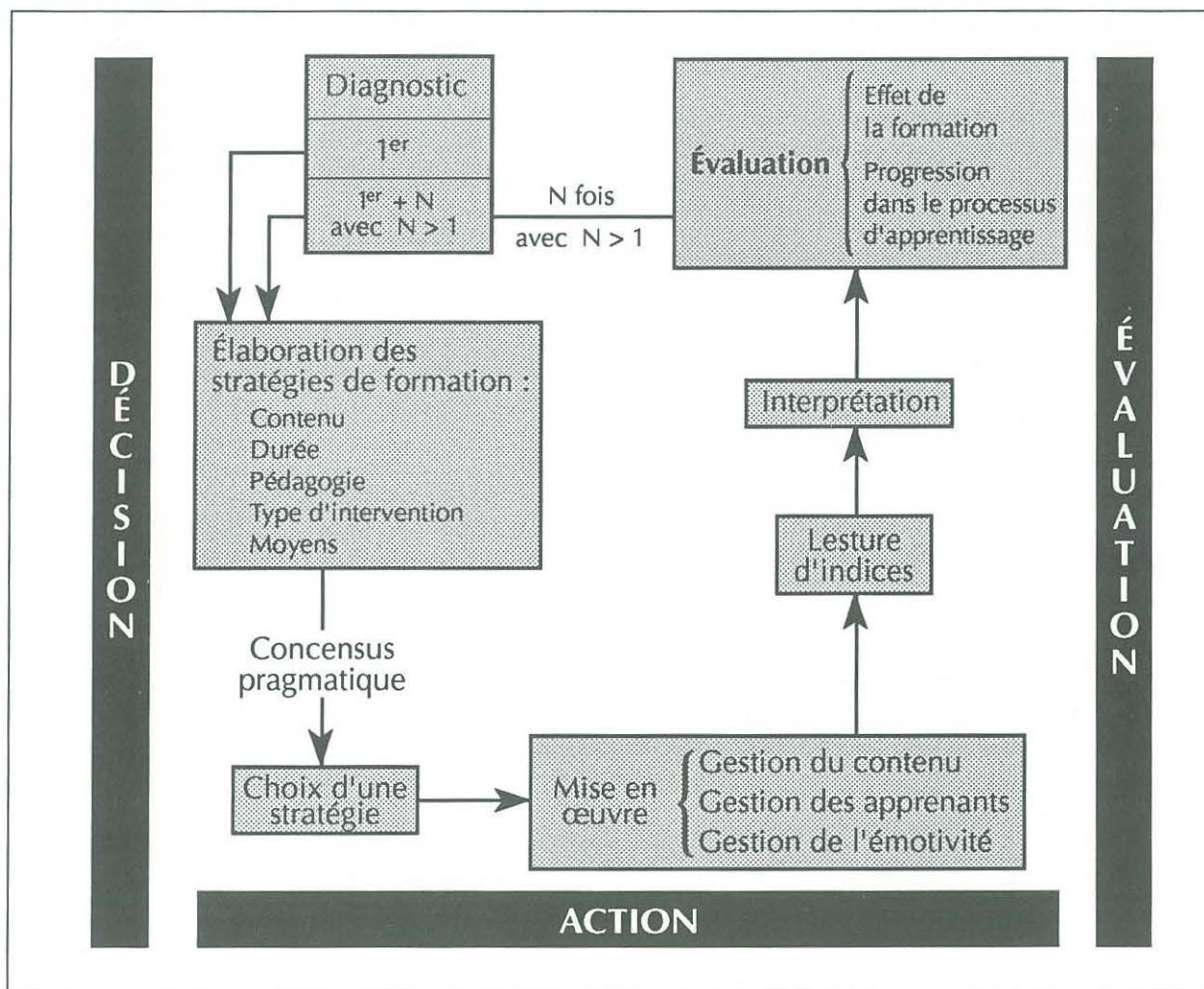


Figure 4 Modèle de recherche-formation

- une boucle de décision : diagnostic, élaboration de scénarios de formation et choix.
- une boucle d'action : mise en oeuvre et gestion du scénario retenu.
- une boucle d'évaluation : lecture des indices, interprétation, jugement et adaptation.

La figure 5 présente un tel modèle d'organisation de la recherche-formation.

La boucle de décision

Au début de la boucle de **décision**, les formateurs établissent un bilan des connaissances, des problèmes et des besoins des participants. Ce bilan n'est ni figé ni définitif mais, au contraire, sujet à des ajustements constants. Sur la base de ce premier diagnostic, ils élaborent divers scénarios potentiels de formation et en déterminent la pédagogie, le type et les moyens.

Dans la formation en entreprise, la pédagogie sera à cet égard moins restrictive que les théories de l'andragogie, lesquelles prônent, pour les adultes, le recours systématique à l'apprentissage par expérience. Ici, au contraire, on ne rejettera aucune approche à l'avance, de façon à garder un éventail de techniques assez large et à choisir la plus appropriée à chaque revirement de situation. On

recourra certes à l'apprentissage par **expérience**, mais également à l'apprentissage par **assimilation d'informations**⁴, et à l'apprentissage **expérientiel-didactique**⁵.

L'apprentissage par assimilation d'informations se décompose en étapes, qui sont, dans l'ordre : la perception, l'assimilation et l'organisation de l'information, le passage du général au particulier et la mise en application. L'apprentissage expérientiel-didactique postule plutôt que la maîtrise intellectuelle de connaissances ne suffit pas à leur transfert dans la vie pratique, d'où la nécessité d'une expérience significative favorisant l'ancrage dans le réel. Dans cette approche, les formateurs établissent des liens entre l'expérience vécue et le contenu théorique proposé, à partir des observations faites durant le déroulement de la tâche ou tirées de l'expérience vécue. Les observations deviennent des points de référence pour les apprenants : elles servent de support à la théorie et permettent l'apprentissage des connaissances.

Il est important de retenir que l'éventail des techniques d'apprentissage mises de l'avant dans une démarche de recherche-formation tend à être assez large. Il en va de même pour les types d'intervention qui sont à la base des scénarios de formation.

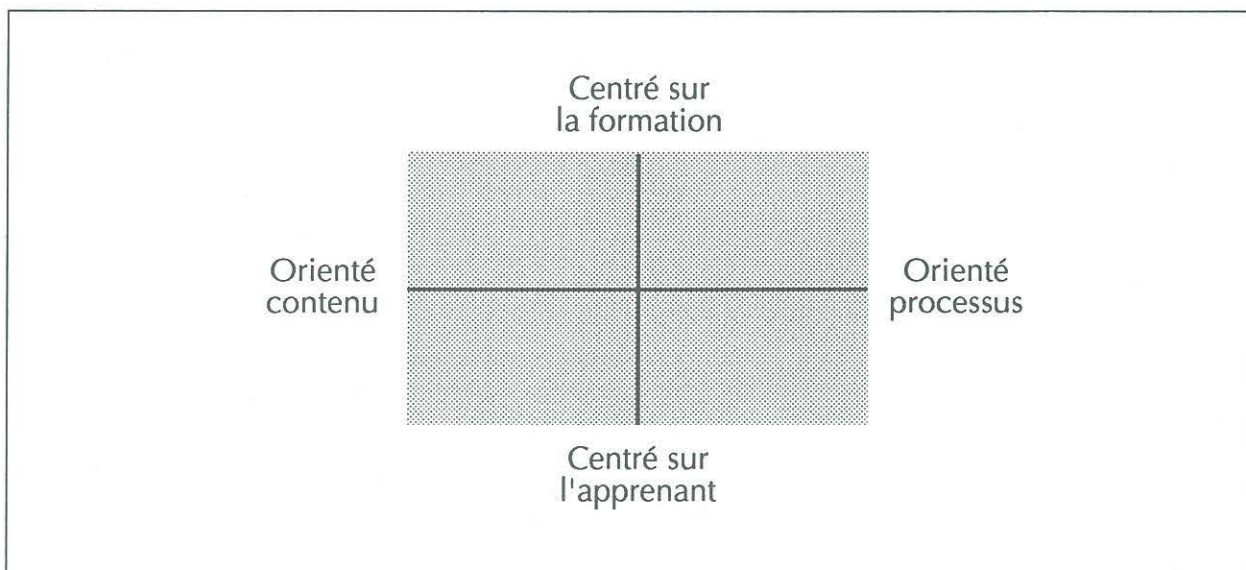


Figure 5 Matrice méthode/contentu du processus d'apprentissage

Lors de l'élaboration de ces scénarios, les formateurs se concertent pour décider des types d'intervention à réaliser. Le souci de s'adapter aux besoins des apprenants n'implique cependant pas le recours à des interventions centrées uniquement sur les apprenants. On peut, selon la situation, se tourner davantage vers les formateurs, ou se concentrer davantage sur le contenu. Pour définir l'intervention, on peut se servir de la matrice proposée par A. Rogers (1986), telle que décrite dans la figure 5.

En ce qui concerne les moyens et la mise en oeuvre, il est évident que le matériel pédagogique et les exercices classiques ne sont pas adaptés à la formation sur mesure, ni aux besoins particuliers des participants. En fait, ils représentent même des pièges pour les formateurs, en leur présentant des solutions toutes faites, propres à occuper le temps de formation, et en les dispensant de l'effort d'une attention soutenue aux besoins des participants. Dans la recherche-formation, au contraire, on est amené à construire en temps réel, pendant les sessions, tous les outils et les supports nécessaires à la récapitulation et à la synthèse des sujets abordés. L'utilisation d'un exercice ou d'un manuel ne sera pas exclue à l'avance, mais à la condition stricte de les adapter à l'auditoire. Par contre, l'utilisation de tableaux électroniques permettant de construire ensemble et en temps réel les outils de travail et de les reproduire immédiatement pour les utiliser et les adapter, paraît tout à fait indiquée. Dans notre expérience, moyens et supports de formation furent si bien adaptés aux apprenants que, lors de certaines sessions, les deux groupes de comités utilisèrent des outils et des documents entièrement différents.

De même, la durée de chaque scénario de formation est évaluée à l'avance, mais à titre purement indicatif. La durée réelle est en fait déterminée par le rythme d'apprentissage des participants, ce dernier étant très fluctuant d'un groupe à l'autre, comme on l'a déjà vu.

Après avoir mis au point plusieurs scénarios potentiels, l'équipe de formateurs doit sélectionner celui qu'elle mettra en oeuvre. La mise au point des alternatives et le choix de l'une d'entre elles doivent se faire rapidement car, encore une fois, tout ce

processus se réalise en temps réel au cours de la session de formation.

Ce choix s'effectue à travers un **consensus pragmatique** : les formateurs choisissent une solution qui va permettre d'atteindre les objectifs de formation même si elle ne correspond pas entièrement aux convictions théoriques et aux préférences de chacun. Il s'agit de transcender ses convictions personnelles au profit des participants et des objectifs de formation.

La boucle d'action

Une fois le scénario sélectionné, s'amorce la boucle de mise en oeuvre ou d'**action**. Trois éléments caractérisent cette étape. Le premier paraît évident : il s'agit de gérer le contenu de la formation. Mais puisque nous sommes dans une démarche de recherche-action, il convient également de le gérer avec les apprenants. Il est important aussi de gérer l'émotivité des apprenants, de façon à supprimer les craintes et les réticences, afin de vivre «le changement non pas comme une rupture, mais comme une continuité⁶», comme l'a si bien dit A. Riboud, p.-d.g. de BSN.

La boucle d'évaluation

On entre ensuite dans la troisième boucle, celle de l'**évaluation**, où l'on procède par la lecture d'indices divers. Il s'agit en effet de connaître le feed-back et de recueillir des informations sur le terrain, afin d'évaluer la formation donnée. Le lecteur comprendra aisément que, dans une optique de recherche-formation, le recours au questionnaire formel ne peut remplacer l'écoute active et l'observation participante.

Il s'agit donc de créer et d'utiliser, selon les sessions, des moyens adaptés à la démarche. Dans l'expérience décrite ci-dessus, ces moyens furent multiples. Au début de chaque session, un «arri-mage» permettait de mesurer le chemin parcouru par chaque comité d'orientation : les formateurs ne se sont donc pas satisfaits du simple compte rendu de la session précédente pour se placer dans le contexte et formuler un diagnostic. Au début de chaque session, chaque groupe devait faire le point

sur le chemin parcouru et le niveau atteint, par rapport à la fois précédente. Les réunions plénières et les bilans ont aussi été fortement utilisés, et, là encore, l'accent fut mis, non pas uniquement sur le contenu, mais sur les individus et les équipes.

Les indices exploitables étaient donc nombreux : les attitudes, les réflexions, les raisonnements, les remarques, les réactions, les émotions, etc., mais aussi les comportements et les actions. En effet, l'expérience montre qu'en cas d'incertitude ou de confusion, il est possible d'obtenir un feed-back exploitable en changeant de niveau de communication, en redéfinissant la situation et en recourant à un autre langage : celui de l'action. On demande alors à l'apprenant de se livrer à une activité et on l'observe. L'action permet de mesurer le chemin parcouru. Aux formateurs d'ajuster leurs comportements et leurs stratégies de communication, et, s'il le faut, de revoir entièrement le diagnostic et les moyens de mise en œuvre.

Ainsi, l'évaluation porte sur deux éléments : la progression dans le processus d'apprentissage et l'effet de la formation. Elle va permettre d'établir un nouveau diagnostic N, c'est à dire de préciser et de modifier le diagnostic N-1. On aura alors complété le processus et celui-ci s'enclenchera à nouveau, comme tout processus cyclique.

Une telle démarche requiert évidemment des qualités et des compétences spécifiques chez les formateurs. Elle module aussi la distribution des rôles et la répartition des tâches au sein de l'équipe

LES EXIGENCES DE LA RECHERCHE-FORMATION

Une démarche de recherche-formation suppose d'abord deux qualités principales chez les formateurs. La première est la **souplesse**, aussi bien par rapport aux programmes prévisionnels (rajout ou retrait d'exercices, modification d'une trame de formation,...) que par rapport à la stratégie pédagogique (transformation d'une assemblée plénière en période de travail adaptée aux besoins particuliers des équipes et des personnes, etc.).

Une seconde exigence concerne la **capacité de création** et d'innovation. Le diagnostic continu, l'évaluation en temps réel, l'ajustement constant

aux besoins des participants, autant de caractéristiques qui exigent perspicacité, créativité et rapidité, afin d'imaginer et de mettre en œuvre les moyens et les approches les mieux adaptés. Il n'est pas rare de disposer en tout et pour tout, de la durée de la pause-café pour réorienter une session ! On est même amené à provoquer de telles pauses pour avoir l'occasion de faire le point. La recherche-formation requiert une disponibilité physique et intellectuelle telle qu'une personne seule aurait sans doute du mal à appliquer cette méthode. Le travail d'équipe permet au contraire de répondre à toutes les exigences de cette approche et y apporte une richesse et une diversité supplémentaires, à condition bien entendu de gérer le travail d'équipe en regard des objectifs et de la philosophie de la formation.

Cet élément paraît d'autant plus intéressant que, dans les ouvrages spécialisés, il est toujours question d'un seul formateur, face à un groupe d'apprenants. Or, les exigences, les compétences et les caractéristiques requises, selon qu'il s'agisse d'un individu ou d'une équipe, ne sont certainement pas identiques. Une complicité et une connivence doivent exister entre les formateurs de l'équipe. Il est indispensable qu'ils se parlent, qu'ils soient capables de critiquer et d'accepter la critique sans s'offusquer. Aucune discussion ni aucune appréciation ne doivent être négatives ou susceptibles de blesser quelqu'un. Quand un problème apparaît à la suite de l'intervention de l'un des formateurs, c'est toute l'équipe qui est concernée et qui cherche à le résoudre. Il ne saurait être question de rechercher des « coupables » ou des « responsables ».

La **solidarité** et l'**esprit d'équipe** sont donc deux autres composantes essentielles de cette démarche. La confiance apparaît ainsi comme une dimension fondamentale ; elle procure à chacun des membres de l'équipe un sentiment de sécurité et rend possible le difficile exercice du consensus pragmatique.

Ces caractéristiques influencent évidemment la distribution **des rôles** et la répartition **des tâches** au sein de l'équipe de formateurs et la **gestion des compétences** propres à chacun.

En ce qui concerne les rôles, il convient de ne pas mobiliser toutes les énergies sur la gestion des apprenants. Il est important que l'un des formateurs

se préoccupe plutôt du fonctionnement interne de l'équipe de formateurs elle-même. Celui-ci s'efforcera notamment de rendre compatibles les diverses propositions d'intervention de ses collègues. Il gardera également une certaine distance par rapport au contenu et à son opérationnalisation, pour mieux les évaluer et juger de leur impact et de leur adéquation avec les besoins des participants. Il est souhaitable également qu'un formateur s'occupe plus spécifiquement de la gestion du contenu du programme. Cela suppose qu'il possède une connaissance approfondie du thème de la formation, qu'il en maîtrise le contenu et qu'il fasse preuve de capacité de synthèse.

Cette distribution des rôles pourra être implicite ou explicite, selon le degré de cohésion de l'équipe et le degré de confiance mutuelle. L'important n'est pas tant la façon d'y arriver que l'attitude et la confiance mutuelle nécessaires. En ce qui concerne la présence et la gestion des compétences particulières des membres de l'équipe de formation, il convient de se méfier du syndrome du « spécialiste ». Il n'est pas nécessaire que chacun des membres de l'équipe des formateurs connaisse à fond tous les éléments du contenu à transmettre. On peut même estimer que l'expertise fonctionnelle trop poussée représente un danger potentiel dans ce genre d'approche.

En effet, une trop grande maîtrise des connaissances incite à centrer les interventions sur le contenu aux dépens du processus d'apprentissage. Bien au contraire, le formateur dont les connaissances sont modestes découvrira de nouvelles notions ou approfondira ses connaissances sur l'un ou l'autre des éléments du contenu en écoutant ses collègues et les participants eux-mêmes; il passera ainsi par le même processus d'apprentissage que les apprenants. Il lui sera donc facile d'enseigner, d'expliquer et de transmettre des connaissances car il chemînera lui-même et prendra conscience des difficultés du parcours.

Une telle gestion des compétences au sein de l'équipe crée une situation où la connaissance sourd de l'échange, ce qui renforce à la fois la communication, la cohésion et la pertinence. Par ailleurs, pour chaque thème de formation, il est préférable qu'au moins l'un des formateurs maîtrise le sujet et devienne la personne-ressource en cas de problèmes,

de difficultés ou de questions embarrassantes. Il assure ainsi une sécurité morale au reste de l'équipe. On réalise sans peine que les qualités personnelles et la confiance mentionnées plus haut sont nécessaires au fragile équilibre entre la connaissance et l'apprentissage, entre le contenu à transmettre et le processus de formation.

De la sorte, tous les éléments mentionnés relativement à la gestion des rapports entre formateurs et participants valent également pour la gestion des rapports au sein de l'équipe des responsables. Par exemple, le respect des rythmes d'apprentissage doit être transplanté et vécu de façon transparente au sein de l'équipe de formateurs. La pédagogie de l'apprentissage expérientiel-didactique, tout comme la démarche de consensus pragmatique, sont des techniques qui s'apprennent et qui ne sont pas innées. Le processus d'apprentissage des adultes apprenants étant le même que celui des formateurs, on se rappellera que l'utilisation des connaissances est la dernière étape de ce processus. Les formateurs s'initiant à ces techniques ne seront peut-être pas en mesure de les utiliser tout de suite. Il en est de même pour l'apprentissage de l'ensemble de la démarche de recherche-formation, car il est important, voire essentiel, que les participants – apprenants et formateurs – vivent l'apprentissage comme une aventure commune. C'est à ce prix que l'on verra surgir le savoir potentiel disponible au sein du groupe d'apprentissage.

La **gestion de l'émotivité** des formateurs doit également être considérée. Le consensus pragmatique peut, en effet, être à l'origine de nombreuses frustrations. L'approche pédagogique et le style varient selon la personnalité du formateur. Chacun lira et interprétera les situations à sa manière. Des habiletés différentes en matière de communication et de méthodes de travail, conduisent à des interprétations et à des opinions variées en termes de diagnostic, d'action à prendre et d'évaluation. Elles entraînent une confrontation intellectuelle et peuvent aboutir à la perte d'une dimension à laquelle un formateur tient. Une telle situation peut être plus ou moins difficile à vivre, surtout si les formateurs ne se sont pas encore familiarisés avec ce genre de pratique. Des réactions émotives peuvent se produire à l'occasion : il convient de gérer ce phénomène et même de le réintroduire dans la démarche d'apprentissage,

d'autant plus que les participants en auront, la plupart du temps, parfaitement conscience.

UNE SOLUTION MIRACLE ?

Il faudrait, en conclusion, se garder de voir dans la recherche-formation une sorte de solution miracle aux problèmes de la formation dans l'entreprise. Nous avons essayé de montrer, justement, à quel point elle n'est pas «recette», mais «invention continuelle et risque soutenu».

D'autres éléments ont également leur impact sur le succès d'une démarche de formation. Dans l'expérience que nous avons décrite, le degré d'engagement des participants, leur volonté de réaliser la gestion participative, tant du côté patronal que syndical, se sont finalement avérés des facteurs déterminants de réussite ou d'échec. Lorsque cette volonté est présente, la recherche-formation apparaît sans doute comme la plus susceptible de conduire au succès. D'autant plus que, en raison de son caractère pragmatique, elle permet justement de bien identifier les autres techniques de support qui pourraient s'avérer nécessaires. En cas d'indifférence ou d'absence d'un tel engagement chez l'un ou l'autre des partenaires, la recherche-formation pourrait produire des effets déstabilisateurs, en raison des attentes et des convictions qu'elle ne manque pas de susciter chez ceux et celles qui sont disposés à s'engager.

Le modèle de recherche-formation que nous proposons, ainsi que les exigences caractéristiques de cette méthode, doivent être validés et complétés par d'autres expériences. Il ne faut pas précipiter la formalisation de cette approche, puisqu'elle équivaut dans son essence même à un processus cyclique, adaptatif et itératif. Sa caractéristique fondamentale demeure la gestion d'un processus d'apprentissage «sur mesure», adapté aux spécificités des apprenants et à la contingence de la situation de formation. Une formalisation trop poussée détruirait l'essence même du concept.

Notes et références

1. LEBAUDE, A. (1990), «La formation professionnelle devient un véritable marché», *Le Monde*, 21 février.
2. 1983, Chicoutimi.
3. WEINRAUCH, J. D. (1984), «Educating the Entrepreneurs : Understanding Adult Learning Behavior», *Journal of Small Business Management*, avril, p. 32-45.
ZEMKE, R. et S. Zemke (1988), «30 Things We Know for Sure about Adult Learning», *Training*, vol.25, n° 7, juillet, p. 57-61.
4. COLEMAN, J. S. (1977), «Differences between Experiential and Classroom Learning» in Keeton, M. T., *Experiential Learning: Rationale, Characteristics and Assessment*, San Francisco, Jossey Bass, p. 49-62.
5. DIONNE, P. et G. OUELLET (1982), *La gestion des équipes de travail*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
6. RIBOUD, A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi*, France, p. 89, (coll. "10/18", n° 1922).

Les entrepreneurs **parlent:**

Rémi Marcoux (Québec) Groupe Transcontinental
Staffan Preutz (Suède) Polaris
Heikki Bachmann (Finlande) Kaso
Gustaf Jonsas (Finlande) Inter-Marketing
Gio Benedetti (Écosse) ICS (Industrial Clothing Services)
Jean Coutu (Québec) Pharmacies Jean Coutu
Pekka Anttila (Finlande) Lapponia
David Murray (Écosse) Murray International
Bernard Vonlanthen (Suisse) SEREG (Service d'entretien régulier de bureau)

Partis de rien, ils ont bâti une entreprise reconnue pour ses succès. Chacun de ces entrepreneurs a su développer et réaliser sa vision: construire une entreprise occupant une niche sur un marché que personne avant eux n'avait su occuper comme eux-mêmes ont su le faire.

Qui sont-ils? D'où viennent-ils? Comment l'idée de lancer une entreprise est-elle apparue, comment a-t-elle mûri, puis pris forme? Quelles sont leurs façons d'opérer?

Comment leurs employés les voient-ils?
Quelles sont les particularités de la gestion d'une entreprise dans leur pays?

Meilleur qu'un roman, c'est la vie réelle de chacun de ces entrepreneurs qui nous est livrée au travers d'une entrevue, souvent même d'une discussion avec l'auteur.

Louis Jacques Fillion, M.A., M.B.A., Ph.D.,
est professeur et membre du groupe de recherche en PME (GREPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Il est aussi directeur de la formation et de la recherche au Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec.

Les éditions de  l'entrepreneur

Les éditions de l'entrepreneur s'adressent à ceux et celles qui s'intéressent de près ou de loin aux entrepreneurs et au monde de l'entreprise.

ISBN 2-921136-00-7

Les universités préparent-elles à relever les défis du monde des affaires des années 90 ?

Les perceptions des Franco-Ontariens

Annette Ribordy
Eugene Kaciak

La prospérité de l'économie canadienne a traditionnellement reposé sur les richesses naturelles du pays. Les grandes nations industrialisées avaient grand besoin de matières premières à bon marché et le Canada manquait de capital pour développer ses immenses ressources. C'est ainsi que se sont développées les industries basées sur les richesses naturelles et dont l'expansion fut grandement facilitée par notre proximité avec le marché industriel le plus important au monde. Mais les avantages que nous avons pu en retirer sont beaucoup moins importants, et il se pourrait que, au moment d'entrer dans l'environnement compétitif du XXI^e siècle, il nous manque les compétences et les ressources nécessaires pour relever les défis dans les domaines de la technologie, du marketing, de la formation et de la gestion des ressources humaines¹.

C'est dans cette optique que nous nous proposons d'étudier les perceptions qu'a, des fonctions dans l'entreprise et du système d'éducation en sciences administratives, la communauté des affaires d'une région périphérique: le Nord-Est de l'Ontario. Cette étude nous a semblé intéressante car, à l'instar de l'Abitibi-Témiscamingue, du Saguenay-Lac-St-Jean et de la Côte Nord, au Québec, la vocation de cette région ontarienne a traditionnellement été celle de pourvoyeuse de richesses naturelles.

LES NOUVEAUX DÉFIS POUR LES CHEFS D'ENTREPRISE

Qu'est-ce qui déterminera la réussite et qu'attendra-t-on des chefs d'entreprise dans une société où les emplois se retrouveront majoritairement dans les services? Dans une société de plus en plus axée sur la technologie et l'informatique? Dans une société où l'interdépendance entre les nations s'accroît

continuellement et où les consommateurs se montrent de plus en plus exigeants en matière de qualité des produits et des services qu'ils se procurent²? M. Cornelissen résume bien ces préoccupations lorsqu'il déclare que la priorité devra être donnée à la technologie, à la main-d'oeuvre et au service à la clientèle³.

Savoir gérer la main-d'oeuvre

Au cours des dernières décennies, la structure de l'emploi s'est transformée. A la fin de la dernière guerre, la force ouvrière canadienne était répartie à raison de 60 % dans la production des biens et de 40 % dans celle des services. Vers le milieu des années 80, les pourcentages étaient renversés: 66 % des emplois existant dans les services et 33 % dans la production des biens. Cette croissance des services s'est produite surtout dans les domaines de la finance, de la vente au détail et de la fonction publique; on l'a aussi observée dans la santé, l'éducation et les services communautaires et personnels⁴. On s'attend à ce que cette tendance se maintienne durant la prochaine décennie, alors que le nombre d'emplois créés devrait diminuer et que 80 % de ceux-ci se retrouveront encore dans les services, notamment dans l'électronique, les services financiers et la santé⁵.

Durant la même période, la composition de la population active sera sensiblement modifiée. Selon les prévisions, les travailleurs âgés de 15 à 24 ans ne représenteront plus que 17 % de la population active en 2001 contre 24 % en 1974 et 20 % en 1980⁶. Cette situation est la conséquence du fait que, parallèlement à la dénatalité constatée pendant les deux dernières décennies, le Canada a reçu moins de jeunes immigrants compétents; en effet,

contrairement à la tradition, les nouvelles vagues d'immigrants proviennent surtout des pays en voie de développement. On dépendra donc de plus en plus de la main-d'œuvre existante pour satisfaire les besoins de l'industrie. La majorité des travailleurs se retrouveront dans le groupe des 25 à 44 ans, ce qui nécessitera la mise à jour des compétences pour assurer une main-d'œuvre compétitive. En même temps, il faudra voir au recyclage des travailleurs âgés de 45 à 65 ans, car ce groupe représentera le segment de la population à la croissance la plus rapide.

Alors que les nouveaux emplois requièrent de plus en plus une formation spécialisée et, souvent, une scolarité post-secondaire, plus de 30 % des jeunes Canadiens abandonnent leurs études avant la fin du cours secondaire. C'est le taux d'abandon scolaire le plus élevé parmi les pays industrialisés. Les effets de toutes ces tendances se manifestent par un niveau d'analphabétisme élevé chez les travailleurs, par des lacunes en écriture, en lecture et en mathématiques, ce qui préoccupe la communauté des affaires⁷.

Alors que les nouveaux emplois requièrent de plus en plus une formation spécialisée et, souvent, une scolarité post-secondaire, plus de 30 % des jeunes Canadiens abandonnent leurs études avant la fin du cours secondaire. C'est le taux d'abandon scolaire le plus élevé parmi les pays industrialisés.

De plus, les besoins en main-d'œuvre seront, jusqu'à un certain point, influencés par les politiques gouvernementales qui encouragent les industries à s'établir dans certaines régions et qui, par le fait même, viennent influencer le poids des compétences et des qualifications des employés⁸.

Dans le secteur de la production des biens, on assiste à une rationalisation et à une modernisation des installations, ce qui amène une spécialisation de l'emploi et une réduction des effectifs. Toutefois, cela ne signifie pas que ce secteur ait perdu de son

importance pour l'économie car, comme le fait bien ressortir le Conseil du Premier Ministre : «Le capital humain est un facteur critique pour effectuer la transition complète vers une société industrielle avancée. En son absence, la productivité en souffre et les efforts pour devenir compétitif ne servent à rien⁹».

Dans une société où la majorité des emplois se retrouvent dans les services, la gestion du personnel prend de l'importance, car le contact direct avec les clients s'intensifie et ces derniers exigent une qualité de plus en plus grande dans les services qu'ils reçoivent.

Dans une société où la majorité des emplois se retrouvent dans les services, la gestion du personnel prend de l'importance, car le contact direct avec les clients s'intensifie et ces derniers exigent une qualité de plus en plus grande dans les services qu'ils reçoivent. De plus, ce secteur doit encore relever le défi d'améliorer son niveau de productivité, qui demeure sensiblement inférieur au rendement général¹⁰.

Savoir gérer la technologie

Dans un article sur l'éducation et le progrès économique, B. Ranson¹¹ montre que l'évolution technologique s'est faite, tout au long de l'histoire de l'humanité, d'une manière parfois cahotique, par la découverte de nouvelles manières de combiner outils et techniques, jusqu'au point où la recherche scientifique a ouvert de nouveaux horizons qui ont rendu les méthodes utilisées jusqu'alors désuètes et qui, en créant de nouvelles ressources et de nouveaux emplois, permettent d'accroître la productivité. Aujourd'hui, plus que jamais, la compétitivité industrielle est influencée par le développement scientifique et technologique¹².

C'est aussi l'opinion de M.E. Porter¹³. Dans son ouvrage sur la compétitivité des nations face à la globalisation des marchés, il fait remarquer que les compagnies prospères sont tournées vers l'innovation

dans tous les domaines : produits, systèmes de production, stratégies de marketing et gestion de personnel. Même si l'avantage compétitif des nations repose, au départ, sur des facteurs de base comme les richesses naturelles, il est essentiel que s'y joignent une variété d'autres facteurs allant du dynamisme en gestion à une main-d'oeuvre qualifiée, en passant par une infrastructure de base en recherche et développement.

Toutes ces compétences seront d'autant plus recherchées que, contrairement aux autres nations industrialisées, le Canada a pris du retard en recherche et développement et qu'il ne possède pas encore de politiques en matière de science technologique¹⁴. Les entreprises canadiennes qui ont un avantage sur les marchés internationaux sont soit des compagnies oeuvrant dans le secteur des richesses naturelles, soit des filiales de sociétés américaines qui bénéficient de transferts de technologie de la société mère et dont certaines activités essentielles de recherche et développement, de production et de marketing sont le plus souvent réalisées au siège social¹⁵.

Cette importance de la technologie et de l'innovation dans l'industrie touche de près le gestionnaire. Il ne devra peut-être pas être un expert en conception des produits ou en opérations de transformation, mais il lui reviendra d'assurer le développement commercial, la mise en marché et la gestion financière. Il devra se servir de systèmes de gestion informatisés sophistiqués car, à cause du progrès technologique, les compétences techniques sont passées des unités centrales de traitement des données aux micro-ordinateurs personnels. Les changements ont été si rapides depuis 20 ans que, bien souvent, les individus n'ont pu en suivre le rythme; ainsi, il n'est pas rare que l'équipement informatique soit de la quatrième génération, alors que celui des logiciels est de la deuxième et celui des gestionnaires, de la première.

Savoir gérer la clientèle

Malgré la persistance de barrières non tarifaires, le commerce international s'intensifie, ce qui amène une uniformisation de la consommation. Les habitants des différents pays industrialisés ont des conditions de vie similaires; ils paient approximativement les mêmes taux d'impôt, ils

vivent dans des maisons ou des appartements modernes équipés des mêmes gadgets électroniques et ménagers, de sorte que leurs habitudes de consommation tendent de plus en plus à se ressembler. Avec l'entrée en vigueur de traités internationaux, les barrières tarifaires entre les nations sont graduellement supprimées. L'Accord de libre-échange canado-américain en est un bon exemple. M. Gaudreault fait une analyse très pertinente des incidences que cet accord aura pour les PME¹⁷. Le plan Europe 1993 va plus loin en proposant la création d'un Marché unique, sans aucune barrière à la circulation des personnes et des biens, où les normes des différents produits de consommation seront rendues compatibles. Enfin, il faut aussi s'attendre, sous peu, à une forte concurrence de pays jusqu'ici considérés comme peu industrialisés; le Japon et la Corée nous font déjà une compétition intense, demain ce sera au tour de la Chine¹⁸.

Les clients sont donc plus nombreux, le marché moins fragmenté, mais la concurrence plus grande, puisque les nouveaux produits sont mis sur le marché à un rythme croissant, tandis qu'ils deviennent de plus en plus spécialisés et que la durée de leur cycle de vie diminue. Cette nouvelle réalité requiert une intensification des pratiques de marketing qui diffèrent des techniques de vente traditionnelles, car il est devenu indispensable de bien connaître ses produits et ses clients.

Pendant longtemps, le marketing a été utilisé, avant tout, dans la mise en marché des produits de grande consommation. C'est, d'ailleurs, sur ce modèle que ses techniques ont été adaptées au domaine des services. Il faut aussi reconnaître que, jusqu'à tout récemment, de nombreuses activités de services étaient demeurées à l'abri de la concurrence. Mais, avec l'explosion des secteurs tertiaire et quaternaire et son impact sur la structure de l'emploi, avec l'internationalisation du commerce et de la consommation, les services n'échappent plus à la concurrence. On doit donc se demander si les modes de réflexion appliqués aux produits sont encore transférables aux services, car on a eu tendance à les considérer comme des notions similaires. Or, de l'avis des experts en marketing des services, si les concepts et les techniques de décision sont les mêmes, les critères de segmentation diffèrent, et leur transposition d'un secteur à l'autre n'a pas toujours donné les résultats escomptés¹⁹. Enfin, c'est

encore le marketing qui vient au secours des organisations à but non lucratif dans leurs démarches pour compenser la diminution des subventions qu'elles recevaient à même les deniers publics²⁰.

La formation des gestionnaires

Quels seront les meilleurs moyens de s'assurer que les gestionnaires et les administrateurs de demain posséderont l'expérience et les qualifications requises dans cet environnement en plein changement? Traditionnellement, ce sont les institutions d'enseignement supérieur qui ont été chargées de dispenser la formation et, dans l'ensemble, on pense qu'elles doivent continuer de le faire. Mais, la relative stabilité qui existait dans le monde des affaires depuis 20 ans ayant disparu, on sent le besoin de s'ajuster, on s'interroge.

Les spécialistes des sciences comptables voudraient voir des programmes de formation moins axés sur la dimension technique de l'entreprise, mettant plus d'emphasis sur le jugement, l'analyse, la prise de décision et les compétences interpersonnelles.

De plus en plus d'auteurs rendent compte de ce malaise, de ce besoin d'ajustement. Certains, comme Ranson²¹, posent des jugements très sévères en affirmant que les institutions d'enseignement supérieur continuent de s'adresser à une élite sans tenir compte des besoins réels et nouveaux de l'économie. Les spécialistes des sciences comptables voudraient voir des programmes de formation moins axés sur la dimension technique de l'entreprise, mettant plus d'emphasis sur le jugement, l'analyse, la prise de décision et les compétences interpersonnelles²². Une étude menée par le professeur P. W. Beamish de l'Université Western Ontario, auprès des universités canadiennes, a révélé l'existence de grandes lacunes dans la préparation des futurs diplômés en management international, formation jugée pourtant essentielle pour la survie de nos entreprises²³. Pour leur part, L. Van Esh,

K. Melenchuk et J. Sagebien préconisent un curriculum moins étroit et une plus grande interaction entre les fonctions dans l'entreprise; ils prônent une orientation vers la communauté, davantage de vision et de leadership²⁴.

D'autres, tout en reconnaissant la contribution des écoles de gestion, réclament plus de connaissances pratiques, plus d'expérience sur le terrain et plus d'ouverture au monde des affaires²⁵. Ces opinions reflètent les préoccupations d'un nombre croissant de chefs d'entreprise pour qui la solution réside dans une collaboration plus étroite entre la communauté des affaires et les universités²⁶. De fait, certaines universités ont déjà mis sur pied des programmes intégrés de formation. Mais l'on s'interroge sur la pertinence de ces programmes en alléguant que les universités doivent accorder la priorité à la réflexion. Le problème semble résider dans le fait qu'il est difficile de trouver un équilibre entre la théorie et la pratique; les stages doivent être un complément et non une fin, car la vocation d'une université n'est pas celle d'un institut technologique et pratique²⁷.

Ces opinions reflètent les préoccupations d'un nombre croissant de chefs d'entreprise pour qui la solution réside dans une collaboration plus étroite entre la communauté des affaires et les universités.

Von Esh, Melenchuk et Sagebien²⁸ nous en apprennent beaucoup sur ce qui peut nuire aux changements dans la formation des futurs gestionnaires. Ces obstacles viendraient, en partie, des entreprises dont les politiques d'embauche sont loin des grands principes de changement qu'elles préconisent en théorie. D'autres difficultés viendraient des écoles d'administration qui sont tournées davantage vers la protection des acquis que vers l'innovation. La mentalité des professeurs créerait aussi un obstacle dans la mesure où certains continuent de penser qu'il faut former des techniciens spécialisés pour répondre à la demande. Enfin, on pourrait identifier une autre cause dans l'attitude des étudiants qui se cherchent avant tout des emplois et qui, souvent, n'ignorent pas que les compagnies

recrutent des technocrates plutôt que des gestionnaires humanistes.

Les écoles de gestion se retrouvent coincées entre le monde des affaires qu'elles doivent desservir et le monde académique auquel elles appartiennent.

Les mêmes difficultés se manifestent dans le domaine de la recherche. Les écoles de gestion se retrouvent coincées entre le monde des affaires qu'elles doivent desservir et le monde académique auquel elles appartiennent²⁹. Ces activités de recherche sont jugées trop théoriques et relativement peu utiles aux entreprises parce qu'elles sont axées sur la recherche fondamentale, alors qu'elles devraient s'orienter vers la recherche appliquée, viser l'intégration de la théorie et de la pratique et contribuer à l'amélioration de la qualité du management³⁰.

Par ailleurs, on convient qu'il faut encourager les universités à orienter davantage les recherches vers les priorités industrielles, mais qu'il faut tempérer les attentes face à ce que les universités peuvent faire du côté de la recherche commerciale à court terme. On réaffirme que les universités devraient former des diplômés de niveau supérieur et se consacrer avant tout à la recherche à long terme³¹. A toutes fins pratiques, il semble que les obstacles majeurs à une collaboration plus étroite entre le monde des affaires et les universités proviennent de valeurs culturelles et de méthodes de travail différentes³².

LES PERCEPTIONS DES GENS D'AFFAIRES FRANCO-ONTARIENS SUR LA FORMATION DES GESTIONNAIRES

Toutes ces considérations nous font conclure que, de plus en plus, on exige des gestionnaires et des administrateurs des connaissances et une expérience qui vont au-delà de leurs tâches traditionnelles. Tant sur le plan du travail que sur celui de l'éducation, nous devons nous demander si ces préoccupations sont spécifiques à certaines régions qui sont reconnues comme le moteur de l'économie ou si

elles se retrouvent dans toutes les régions du pays. C'est à cette question que nous nous proposons de répondre en analysant les perceptions d'une communauté des affaires d'une région périphérique, celle du Nord-Est de l'Ontario. Nous essaierons de découvrir l'importance qu'elle accorde aux différentes fonctions dans l'entreprise et à la formation des diplômés en sciences administratives.

Toutes ces considérations nous font conclure que, de plus en plus, on exige des gestionnaires et des administrateurs des connaissances et une expérience qui vont au-delà de leurs tâches traditionnelles.

Une enquête chez les gens d'affaires francophones du Nord-Est ontarien

La population sur laquelle porte l'étude se compose de gens d'affaires francophones des villes nord-ontariennes de Sudbury, North Bay, Timmins, Sturgeon Falls et Noelville³³ et comprend des membres de la fonction publique, du secteur manufacturier et des services, ces derniers constituant les deux tiers de l'échantillon. On pourrait penser que c'est là une sur-représentation du secteur des services. Cela reflète toutefois la composition de la population des affaires du Nord-Est ontarien, car les services, qui procurent la majorité des emplois, comprennent un grand nombre d'entreprises de petite taille. Le secteur manufacturier est relativement marginal et consiste, avant tout, en des activités de support aux compagnies minières et forestières pour leurs besoins en acier, en machines de chantier et en matériel de construction. Quant aux grandes compagnies, elles ne sont que des succursales de multinationales dont les activités dépendent du siège social situé à l'étranger.

Le questionnaire renferme deux sections. La première porte sur l'importance qu'accordent les gens d'affaires aux fonctions dans l'entreprise, soit le marketing, la gestion du personnel, la gestion financière, la comptabilité, la planification et la production. Dans la deuxième section, les

répondants évaluent la formation dispensée aux diplômés en sciences administratives dans les différents établissements du système d'éducation ontarien, à savoir les écoles secondaires, les collèges d'arts appliqués et de technologie de même que les universités.

Les données étant de type qualitatif, il a fallu trouver une méthode d'analyse qui permette de les traiter de manière adéquate. C'est pourquoi on a utilisé la méthode d'analyse d'une correspondance multiple (ACM), une technique multivariée développée par J.-P. Benzecri³⁴ de même que par L. Lebart et N. Tabart³⁵, technique qui permet de présenter les relations existant entre plus de deux variables qualitatives.

Opinions des gens d'affaires sur la gestion de l'entreprise

Le tableau I donne un aperçu de l'importance relative que les gens d'affaires accordent aux activités de gestion. Les résultats indiquent que les gens d'affaires du Nord-Est ontarien conservent une vision relativement traditionnelle de l'entreprise, puisqu'ils privilégient la gestion financière et la comptabilité. Il semble toutefois que cette perception ne se limite pas à cette région puisque, comme l'ont montré Sharma et Steier³⁶, jusque vers le milieu des années 60, les programmes de niveau «sous-gradué» étaient presque exclusivement orientés vers la comptabilité. Ainsi, les gens d'affaires, comme la population en général, demeurent encore fortement attachés à l'idée que les affaires sont synonymes de comptabilité. La gestion du personnel et la planification de la production présentent des scores intermédiaires mais élevés. C'est le marketing qui rallie le moins d'adhérents puisqu'un grand nombre de personnes interrogées ne voient guère de pertinence à son utilisation dans l'entreprise.

Le marketing ne semble pas encore avoir trouvé sa vraie place : c'est une fonction qui paraît difficile à définir et qui est encore trop souvent synonyme de ventes.

Tableau I Importance accordée aux diverses activités de gestion

Importance dans l'entreprise	Beaucoup	Assez	Très peu	Pas du tout
Marketing	66,3 %	17,4 %	14,1 %	2,2 %
Gestion du personnel	76,7 %	16,1 %	5,6 %	1,6 %
Gestion financière et comptabilité	83,4 %	12,2 %	3,3 %	1,1 %
Planification de la production	75,9 %	16,1 %	8,0 %	0,0 %

Les questions de financement et de rentabilité occupent, sans contredit, la première place dans les préoccupations des chefs de PME. Le facteur humain apparaît de plus en plus comme un sujet de préoccupation. Toutefois, il semble y avoir place pour beaucoup d'amélioration dans l'administration de cette fonction, tant du point de vue de la formation des employés que de celui de la compétence des gestionnaires en ressources humaines.

Le marketing ne semble pas encore avoir trouvé sa vraie place : c'est une fonction qui paraît difficile à définir et qui est encore trop souvent synonyme de ventes. Les gestionnaires ne paraissent pas sensibilisés à son importance; même si nécessairement une compagnie doit connaître son marché, l'établissement d'une stratégie de marketing est souvent considérée comme un gaspillage d'argent. De même, le service à la clientèle –l'avantage concurrentiel le plus important des entreprises, l'arme du marketing par excellence– ne paraît pas encore très bien intégré dans les stratégies de l'entreprise³⁷. Dans une étude réalisée par A. Ribordy et D. Gillingham³⁸, on observe la même attitude chez des manufacturiers du Nord de l'Ontario; dans le développement des nouveaux produits, ces derniers n'accordent qu'une attention marginale au domaine du marketing tandis que les questions financières retiennent particulièrement leur attention et que la gestion de la main-d'oeuvre obtient un score intermédiaire.

Les résultats de l'analyse d'une correspondance multiple (ACM) nous indiquent comment se répartissent ces opinions si nous les mettons en corrélation avec l'occupation des répondants et

avec les caractéristiques socio-économiques des compagnies pour lesquelles ils travaillent. La gestion des opérations et les fonctions comptabilité-finance obtiennent l'unanimité. Ceux qui attachent la plus grande importance au marketing et aux ressources humaines sont les directeurs de coopératives et de PME de services établies depuis plus d'un quart de siècle. En revanche, les petites compagnies du secteur manufacturier ne leur reconnaissent que peu d'utilité.

Points de vue sur la formation en administration

Si nous examinons les critères d'embauche utilisés par les entreprises de notre étude, nous constatons que les répondants accordent une importance équivalente à la scolarisation et à l'expérience lorsqu'ils décident d'engager du personnel, que ce dernier soit un directeur, un cadre intermédiaire ou un employé. Ce résultat vient confirmer une tendance bien connue : on préconise une plus grande collaboration entre le monde de l'éducation et le marché du travail.

Si nous examinons les critères d'embauche utilisés par les entreprises de notre étude, nous constatons que les répondants accordent une importance équivalente à la scolarisation et à l'expérience lorsqu'ils décident d'engager du personnel, que ce dernier soit un directeur, un cadre intermédiaire ou un employé.

Au sujet de la formation dispensée par les différents établissements ontariens aux étudiants se dirigeant vers le monde des affaires, les personnes interrogées donnent des réponses auxquelles nous pouvions nous attendre. Plus le niveau de scolarité est élevé, plus la formation reçue est jugée satisfaisante. On se montre négatif à l'égard du système secondaire, la majorité absolue des répondants pensant que ces écoles préparent très peu les futurs diplômés pour le marché du travail. Le système universitaire est celui

qui recueille le plus de scores. Le collégial s'en tire relativement bien puisque la majorité des personnes interrogées jugent que l'enseignement y est «assez» bon.

Dans le système ontarien, les écoles secondaires, qui vont de la 9^e à la 13^e année, offrent essentiellement des cours de techniques de bureau, d'initiation à l'informatique, de traitement de texte et de dactylographie. On ne peut donc pas, à proprement parler, identifier cette formation comme étant managériale puisque les élèves qui entrent sur le marché du travail après leurs études secondaires accomplissent des tâches d'employés subalternes. Toutefois, les gens d'affaires consultés sont d'avis que cette formation n'est pas satisfaisante et qu'elle ne tient pas suffisamment compte des attentes du monde des affaires.

Tableau II Degré de satisfaction des gens d'affaires à l'égard de la formation en administration

Établissements d'enseignement	Très satisfaits	Assez satisfaits	Très peu satisfaits	Pas du tout satisfaits
Ecoles secondaires	3,2 %	31,6 %	50,3 %	14,9 %
Collèges	13,3 %	62,0 %	21,3 %	3,4 %
Universités	34,9 %	46,1 %	13,8 %	5,2 %

Si nous comparons les résultats de cette étude avec les attitudes de la communauté anglophone des affaires en Ontario, nous observons qu'ils concordent pour ce qui est de l'enseignement secondaire. Les principaux sujets de préoccupation sont le manque de rigueur intellectuelle et l'existence d'un trop grand nombre de cours. Ces deux facteurs auraient pour effet de disperser l'attention des élèves, au détriment de l'acquisition des connaissances de base : la lecture, l'écriture et les mathématiques. Ce mécontentement face à la qualité de la formation secondaire ne se limite pas à l'Ontario, on le retrouve également chez les gens d'affaires de tout le Canada³⁹.

En revanche, les opinions diffèrent au sujet des études post-secondaires pour lesquelles la communauté anglophone des affaires tend à se

montrer plus critique. La formation donnée par les collèges et les universités serait loin de répondre aux besoins réels des entreprises; qui plus est, le taux de satisfaction tend à diminuer avec le temps⁴⁰. Ce mécontentement serait dû, d'abord, aux lacunes de l'enseignement secondaire qui se répercuteraient aux niveaux supérieurs, nuisant ainsi à la qualité de la formation; mais il viendrait également du fait que les attentes du milieu des affaires se sont multipliées suite aux pressions de l'environnement. Le mécontentement le plus grand se manifeste chez les dirigeants des grandes entreprises⁴¹.

Enfin, les résultats de l'ACM nous indiquent que les membres du secteur des services, en général, et les propriétaires de PME et de franchises, en particulier, se montrent extrêmement enthousiastes face au système d'éducation. À l'opposé, les plus critiques sont les membres des organisations gouvernementales et des grandes et très grandes entreprises. Quant aux petites compagnies du secteur manufacturier, elles remettent particulièrement en question la formation universitaire des cadres.

TENDANCES GÉNÉRALES EN MATIÈRE DE FORMATION MANAGERIALE ET DE GESTION

Un certain nombre de tendances fort intéressantes se dégagent de cette analyse (résumées dans le tableau III). Tout d'abord, les résultats confirment une idée retrouvée dans la littérature sur la formation des diplômés qui se destinent au monde des affaires : ce sont les établissements d'enseignement supérieur, et plus particulièrement les universités, qui peuvent le mieux former les gestionnaires et les administrateurs. En effet, il ressort que plus le niveau de scolarité est élevé, plus on se montre satisfait de la formation reçue. Toutefois, le degré de satisfaction semble être inversement proportionnel à la taille de l'entreprise. C'est aussi une tendance observée dans la communauté anglophone des affaires.

En second lieu, les réponses à une autre question préliminaire portant sur les critères d'embauche confirment les préoccupations de la communauté des affaires : on attache autant d'importance à la pratique qu'à l'enseignement. Cela explique peut-être que le système collégial, axé sur la pratique, obtienne un score de satisfaction élevé, cela pour

toutes les catégories de répondants (voir tableau II). On peut observer une troisième tendance : la majorité des gens d'affaires accordent une grande importance aux fonctions comptabilité-finance et production (voir tableau I). Ce sont là les fonctions traditionnelles par excellence de l'entreprise et, généralement, c'est l'image que le public se fait de la tâche du gestionnaire. Enfin, on privilégie la production des biens dans une société pourtant centrée sur les services.

En second lieu, les réponses à une autre question préliminaire portant sur les critères d'embauche confirment les préoccupations de la communauté des affaires : on attache autant d'importance à la pratique qu'à l'enseignement.

En revanche, l'utilité du marketing et l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines sont loin de faire l'unanimité. Ce sont, en particulier, les très petites compagnies du secteur manufacturier qui leur nient toute pertinence. Il faut, ici, bien nous situer dans le contexte régional où près des trois quarts des répondants proviennent de compagnies qui comptent moins de 50 employés et dont les plus petites se retrouvent dans le secteur manufacturier. Leur existence est liée aux grandes entreprises minières et papetières, et ce secteur a subi les contrecoups des changements économiques des dernières décennies⁴². Il n'est donc pas surprenant de constater que les petites entreprises soient avant tout préoccupées par des questions de survie. Ces attitudes ne concordent pas avec les résultats d'une enquête réalisée par J. Pliniussen⁴³, révélant que les propriétaires et les directeurs de petites entreprises du Nord ontarien souhaitaient, en premier lieu, prendre des cours de marketing ; puis, ils choisissaient les cours en techniques informatiques et, enfin, les cours en finance et en comptabilité. Il faudrait cependant connaître plus à fond la nature des compagnies qui faisaient l'objet de cette étude pour mieux pouvoir comparer les résultats.

Ce sont évidemment ceux qui profitent le plus des changements économiques qui perçoivent l'importance du marketing et de la gestion des

ressources humaines dans l'entreprise. En effet, cette importance est reconnue par les propriétaires et les directeurs de PME de services -notamment dans les secteurs de la restauration, des franchises et des services communautaires et personnels- et par les dirigeants de coopératives, en l'occurrence les caisses populaires.

Tableau III Tendances se dégageant de l'enquête réalisée chez les gens d'affaires

Concernant la formation des futurs gestionnaires

1. Plus le niveau de scolarité est élevé, plus on se montre satisfait de la formation donnée.
2. Le degré de satisfaction des chefs d'entreprise est inversement proportionnel à la taille de leur entreprise.
3. On souhaite une collaboration plus étroite entre la communauté des affaires et les universités.
4. Les membres de la fonction publique ont une perception très négative.
5. Les clients potentiels des universités ne sont pas toujours les mieux placés pour faire savoir ce qu'ils attendent des institutions de formation.

Concernant les fonctions de la gestion

6. On conserve encore une vision traditionnelle de la gestion, qui est souvent synonyme de comptabilité.
7. La formation de la main-d'oeuvre constitue un nouveau défi.
8. Le marketing est une notion difficile à cerner et on le considère encore très souvent comme un gaspillage d'argent.
9. Le secteur d'activité joue un rôle déterminant dans la perception de l'importance des fonctions dans l'entreprise.

L'intérêt pour la gestion des ressources humaines nous apparaît tout à fait explicable puisque, pour plusieurs raisons, il correspond à un besoin. La très grande majorité des emplois se retrouvent maintenant dans le secteur des services, axé avant tout sur la main-d'oeuvre et sur les contacts avec la clientèle. La gestion de personnel y est d'autant plus impor-

tante que c'est dans ce secteur que se retrouvent le plus d'emplois au salaire minimum et à temps partiel. Il s'agit d'une main-d'œuvre très peu qualifiée, plus difficile à diriger et dont il est indispensable d'améliorer la productivité.

L'importance du marketing s'explique aussi facilement. L'augmentation spectaculaire des services durant les dernières décennies a entraîné une concurrence de plus en plus grande, de sorte qu'il devient nécessaire d'utiliser des techniques de marketing pour connaître les besoins de ses clients, les attirer, leur offrir un service adéquat et, ainsi, assurer le succès de l'entreprise. Le marketing des services promet d'être celui qui se développera le plus, même s'il doit encore trouver sa propre formule, à partir des modèles conçus pour la promotion des biens de consommation.

Enfin, nous observons que ce sont tous les membres de la fonction publique qui se montrent le plus négatifs au sujet de la formation en sciences administratives. Il est à noter que la majorité des grandes et très grandes entreprises de cette étude est constituée par les Ministères et les divers services des fonctions publique fédérale et provinciale.

En outre, il est intéressant de remarquer que les compagnies qui accordent de l'importance au marketing sont établies depuis plus de 25 ans. Ces besoins d'utiliser le marketing et les techniques de gestion des ressources humaines montrent bien l'évolution qui s'est produite dans ce secteur.

En ce qui concerne la formation reçue par les diplômés issus des différents ordres d'enseignement, ce sont les propriétaires de franchises et de PME qui se montrent le plus positifs. Ils ne semblent faire aucune discrimination entre les divers systèmes qu'ils considèrent d'ailleurs tous satisfaisants. Qui plus est, ils se montrent satisfaits de la formation donnée aux diplômés des écoles secondaires, ce qui pourrait s'expliquer par le fait que leurs entreprises

emploi avant tout une main-d'oeuvre sous-qualifiée.

Enfin, nous observons que ce sont tous les membres de la fonction publique qui se montrent le plus négatifs au sujet de la formation en sciences administratives. Il est à noter que la majorité des grandes et très grandes entreprises de cette étude est constituée par les Ministères et les divers services des fonctions publique fédérale et provinciale. On pourrait croire, à première vue, que les tâches de gestion au sein de la fonction publique requièrent une formation professionnelle que n'offrent nullement les écoles de commerce. Mais il existe d'autres explications à ce pessimisme. Nous croyons qu'il peut être attribuable à des facteurs comme le climat organisationnel, le système de promotion interne, le transfert de personnel d'un ministère à l'autre ainsi que le système d'ancienneté. Nous devons aussi nous demander jusqu'à quel point ces attitudes extrêmement négatives ne sont pas l'expression de mécanismes de défense visant à sauvegarder un ordre établi particulier à ces organisations très complexes. Toutefois, cette situation ne semble pas particulière au Nord de l'Ontario; elle a déjà été observée par R. McLaren⁴⁴ qui propose des solutions pour améliorer les relations entre la communauté des affaires et le gouvernement. Selon ce dernier, on peut attribuer ces difficultés à l'existence de buts différents et à une absence de canaux de communication entre les deux secteurs, ce qui occasionnerait des affrontements dans les activités quotidiennes.

NÉCESSITÉ D'UNE COLLABORATION PLUS GRANDE ENTRE LES MILIEUX DES AFFAIRES ET LES UNIVERSITÉS

Les résultats de notre étude mettent en évidence le décalage qui existe entre les défis que devra relever l'industrie canadienne pour demeurer compétitive dans une économie de plus en plus internationale et l'attitude des membres de la communauté des affaires. Ces résultats viennent confirmer les préoccupations exprimées dans plusieurs milieux de la société canadienne.

Les personnes insatisfaites, qui réclament des changements dans la formation des futurs gestionnaires d'entreprises, sont à la tête de grandes entreprises, tandis que nombre de petites

compagnies, qui n'ont pas encore atteint ce stade, demeurent centrées sur le quotidien. Pourtant, les PME sont les principales créatrices d'emploi au Canada, elles sont même souvent considérées comme le moteur de l'économie. Ce sont elles qui sont principalement concernées par les établissements de formation des futurs chefs d'entreprise. À ce sujet, les résultats de notre enquête suggèrent que les «clients» éventuels des universités ne seraient pas les mieux placés pour indiquer ce qu'ils attendent en matière de formation. Il faut donc se demander si les établissements d'enseignement doivent répondre aux demandes des grandes entreprises ou si elles doivent assumer un rôle de leader, de visionnaire.

Il semble, au contraire, que nous ayons certaines tendances à nous complaire dans des rôles traditionnels en demeurant centrés sur le quotidien, sur le court terme, sur la production des biens dans une société pourtant orientée vers la technologie et les services.

Tandis que, au plan national, nous faisons face à une diminution de la demande et à un glissement de l'emploi vers le secteur des services, —dont une grande partie n'est nullement créatrice de richesse parce que constituée de services à la population— nous devons nous tourner encore plus vers les marchés extérieurs pour assurer notre survie économique. Il faut, pour cela, éviter de compter trop sur nos ressources traditionnelles et faire preuve de compétitivité. Sommes-nous prêts à affronter cette nouvelle réalité?

Il semble, au contraire, que nous ayons certaines tendances à nous complaire dans des rôles traditionnels en demeurant centrés sur le quotidien, sur le court terme, sur la production des biens dans une société pourtant orientée vers la technologie et les services. Il semble que l'entreprise ait conservé ses fonctions traditionnelles. Loin de nous l'idée qu'il faille les négliger, mais il est temps que nous fassions preuve d'une plus grande largeur de vues face aux défis qui se présentent à nous.

On peut certainement alléguer que ces attitudes sont caractéristiques des régions périphériques. Pas tant qu'on pourrait le croire, si l'on se fie aux déclarations des spécialistes⁴⁵, car plusieurs grandes compagnies ne seraient que les succursales de compagnies étrangères dont les activités vitales de recherche et de développement de nouveaux produits, de planification et de marketing sont effectuées au siège social.

Les responsabilités du système de formation des futurs gestionnaires sont loin d'être négligeables. En plus de donner, à leurs futurs diplômés, une solide base théorique et des compétences dans la prise de décision, les établissements d'enseignement doivent les préparer à s'adapter aux changements rapides et constants du milieu des affaires. Ils doivent les préparer à gérer des ressources humaines qui nécessitent un recyclage constant et, surtout, à nous faire valoir sur les marchés étrangers car, bien que nos produits soient souvent d'excellente qualité, nous nous faisons plutôt mal connaître.

Les établissements d'enseignement ne devraient-ils pas, également, travailler en collaboration plus étroite avec les milieux des affaires par des systèmes d'éducation coopérative? Ne pourraient-ils pas permettre à leurs étudiants de participer à des

programmes conjoints avec des universités d'outre-mer, de manière à stimuler la créativité et le dynamisme des futurs gens d'affaires?

Nous aurions aimé comparer les résultats de notre recherche avec d'autres enquêtes portant sur des groupes francophones, notamment du Québec et des Maritimes. Toutefois, une recherche en bibliothèque n'a pas permis de découvrir de telles études, si ce n'est celle de J.T. Sears⁴⁶ sur la communauté des affaires des Maritimes en général. Selon ce chercheur, cette communauté demeure relativement traditionnelle et, malgré une attention plus grande apportée au marketing et à la gestion des ressources humaines, il semble y exister un manque de coordination entre les fonctions dans l'entreprise. Nous avons néanmoins pu établir quelques comparaisons en lisant les pages économiques des journaux et des magazines des affaires. Depuis une vingtaine d'années, le Québec a vu apparaître des entrepreneurs très dynamiques, sensiblement plus orientés vers les marchés étrangers que leurs confrères des autres provinces⁴⁷. À part cette distinction, il semble que, dans ces régions comme dans le Nord-Est de l'Ontario, plus l'entreprise est grande, plus on accorde de l'importance aux fonctions autres que la finance et la comptabilité.

Notes et références

1. CONSEIL DU PREMIER MINISTRE, ONTARIO (1988), *Concurrence dans la nouvelle économie globale*, Toronto, Imprimeur de la Reine.
2. SHARMA, B. et L.P. STEIER (1990), «Management Education and Development in Canada», *Canadian Journal of Administrative Science*, 7 (10), p. 1-10.
3. CORNELISSEN, M. (1985), «Management Trends: People and Technology Are Key», *Business Quarterly*, n° 50, printemps, p. 84-88.
4. CHAND, R. (1983), «Why the Dramatic Increase in Service Sector Employment?», *The Canadian Business Review*, automne, p. 25-28.
C.L.M.P.C. (1988), «The Growth of the Service Sector and Implication for the Labour Market Productivity», *Quarterly Labour Market and Productivity Review*, vol. 24, p. 17-24.
PICOT, W.G. (1986), *Canada's Industries: Growth in Jobs Over Three Decades. A Review of the Changing Industrial Mix of Employment 1951-1985*, Statistics Canada, Social and Economic Studies Division, Ottawa, Ministry of Supplies and Services Canada.
RIBORDY, A., E. KACIAK et A. BHIMANI (1990), «Une nouvelle vedette : la PME des services en région périphérique. Une analyse des perceptions par la méthode de correspondance multiple», *Revue Internationale PME*, 3(3), décembre.
5. WORKLIFE CANADA (1986), «Employment and New Technology», *Ontario Task Force Report*, vol. 6, p. 10-11.
WILLARD, T. et A. LAWLER (1985), «Megachanges: Options for Tomorrow's World», *Futurist*, vol. 19, n° 4, p. 13-16.
6. ECONOMIC COUNCIL OF CANADA (1990), «Education: a Question for the 90s», *Au Courant*, vol. 11, n° 1, p. 14-15.
FOOT, D.K. et J.C. LI (1987), «Demographic Determinants of Unemployment», in M. Gunderson, N.M. Meltz et S. Ostry, eds, *Unemployment: International Perspectives*, Toronto, University of Toronto Press, p. 140-151.
7. ECONOMIC COUNCIL OF CANADA, (1990), *op. cit.* (cf. réf. 6).
RAYMOND, J. (1990b), «Education is Canada's Worst Subject», *The Globe and Mail*, 12 octobre, p. B6.
C.C.M.P.T. (1990), «Point de vue des milieux d'affaires sur le défi posé par la formation au Canada», *Rapport des groupes de travail du C.C.M.P.T.*, p. 254-270.
8. CONSTANTINOU, S. (1985), «What Province Has Attracted the Most Canadians», *The Canadian Business Review*, vol. 12, n° 2, été, p. 40-44.
CORNELISSEN, M. (1985), *op. cit.* (cf. réf. 3).
9. CONSEIL DU PREMIER MINISTRE, ONTARIO (1988), *Op. cit.*, p. 215 (cf. réf. 1).
10. CHAND, R. (1986), «Employment During the Recession. The Boost From Services», *The Canadian Business Review*, vol. 13, n° 2, été, p. 37-40.
11. RANSON, B. (1986), «Planning Education for Economic Progress: Distinguishing Occupational Demand From Technological Possibilities», *Journal of Economic Issues*, vol. 20, n° 4, décembre, p. 1053-1065.
12. DAVIS, S. (1987), *Future Perfect*, Reading, (Mass.), Addison-Wesley.
SHARMA, R. et L.P. STEIER (1990), *op. cit.* (cf. réf. 2).
13. PORTER, M.E. (1990), «The Comparative Advantage of Nations», *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 2, p. 73-93.
14. RICHARSON, W.R. (1986), «Winning Through Technology: a Strategic Approach», *The Canadian Business Review*, vol. 13, n° 2, été, p. 44-49.
15. CONSEIL DU PREMIER MINISTRE, ONTARIO (1988), *op. cit.* (cf. réf. 1).
MARKETING (1988), «Nice Guys Go For the Big Leagues», 28 mars, p. B2-B10.
16. MARTIN, J. (1985), «Management Trends in the Mid-80's: Lean and Getting Meaner», *Business Quarterly*, vol. 50, n° 1, printemps, p. 16-20.
17. GAUDREAU, M. (1991), «La planification stratégique, un outil de gestion pour les PME face au libre-échange canado-américain», *Revue Organisation*, vol. 1, n° 1, automne, p. 15-22.
18. GATES, B. (1988), «Brains Meet Marketing. Special Report: Universities and Industry», *The Financial Post*, vol. 82, n° 8, 22 février, p. 22 et 25.
19. EIGLIER, P. et E. LANGEARD (1987), *Servuction. Le marketing des services*, Toronto, Mc-Graw-Hill.
20. MARTIN, J. (1985), *op. cit.* (cf. réf. 16).
21. RANSON, B. (1986), *op. cit.* (cf. réf. 11).
22. MEIKLE, R.G. (1986), «Let's Abandon Accounting Education», *C.A. Magazine*, mai, p. 24.
STEIER, L.P. (1989), «Reflections on Learning», *C.A. Magazine*, septembre, p. 56-58.
BORITZ, E. (1987), «A Full Two Years Worth of Issues», *C.A. Magazine*, mars, p. 62.
CHEITS, E. (1985), «Business Schools and Their Critics», *California Management Review*, vol. XXVII, n° 3, printemps.
23. BEAMISH, P.W. (1988), «A Gap in the Business Curriculum», *The Canadian Business Review*, hiver, p. 28-30.
24. VAN ESH, L., K. MELENCHUK et J. SAGEBIEN (1990), «To B or not to B: The B. School Under Attack - Again?», *Canadian Journal of Administrative Science*, vol. 7, n° 1, p. 21-28.
25. MAHER, P.M. (1989), «Business Education in Canada: Business Should Be Concerned», *Business Quarterly*, printemps, p. 37-42.
SMITH, R. (1990), «The State of Management Education and Research In Canada: One Perspective on Progress and Problems», *Canadian Journal of Administrative Science*, vol. 7, n° 1, p. 11-15.
26. ALLENTUCK, A. (1990), «Making the System Work. What the Business Community Expects and Needs From Today's Business Graduates», *Manitoba Business*, septembre, p. 17-18.
RAYMOND, J. (1989), «The Education Challenge», *The Globe and Mail*, 29 septembre, p. B2.
RAYMOND, J. (1990a), «In the 1990 Education Too, Is a Global Enterprise», *The Globe and Mail*, 10 octobre, p. B8.
RAYMOND, J. (1990b), *op. cit.* (cf. réf. 7).
RAYMOND, J. (1991), «Education Must Be a Partner in Education», *The Globe and Mail*, 3 janvier, p. B6.
27. WANG, M. (1988), «School, Business Pooling Resources at Record Rates», *The Financial Post*, 22 février, p. 27.
SORENSEN, H. (1988), «Theory vs Reality: How Much, if Any, Hands-on Training Should a University Provide?», *B.C. Business*, mai, p. 34-39.
28. VAN ESH, L., D. MELENCHUK et J. SAGEBIEN (1990), *op. cit.* (cf. réf. 24).

29. SMITH, R. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 25).
30. MAHER, P.M. (1990), «Business School Research: Academics Should Be Concerned», *Canadian Journal of Administrative Science*, vol. 7, n° 1, p. 16-20.
GRIFFITHS, B. et H. MURRAY (1985), *Whose Business ? A Radical Proposal to Privatise British Business Schools*, London, The Institute for Economic Affairs.
31. SORENSEN, H. (1988), *op. cit.* (cf. réf. 27).
32. TEFFT, M. (1984), «Business Wants Key Skills From Graduates», *The Financial Post*, 27 octobre, p. 1-2.
33. Le Nord-Est de l'Ontario comprend la vaste région située au nord de la Rivière-des-Français, entre le Québec et le lac Supérieur. Il est constitué des districts de recensement d'Algoma, de Cochrane, de Nipissing, de Sudbury et de Timiskaming.
34. BENZECRI, J.P. (1973), *L'analyse des données*, vol. I et II, Paris, Dunod.
35. LEBART, L. et N. TABART (1973), *Recherches sur la description automatique des données socio-économiques*, Paris, Rapport CORDES-CREDOC.
36. SHARMA, B. et L.P. STEIER (1990), *op. cit.* (cf. réf. 2).
37. ASSING, P. (1989), «The Cost of Developing a Strategy is Recovered by Successful Marketing», *Northern Ontario Business*, octobre, p. 39.
FRECHET, L. (1990), «Satisfaction garantie ou... : Le jour n'est pas loin où la valeur d'une entreprise se mesurera non pas au chiffre d'affaires mais à la satisfaction de la clientèle», *Commerce*, vol. 92, 5 mai, p. 12-14.
DES ROBERTS, G. (1990), «Le service à la clientèle est désormais l'avantage concurrentiel le plus important des entreprises», *Colloque Dimension Clientèle, Les Affaires*, 24 novembre, p. 34-35.
38. RIBORDY, A. et D. GILLINGHAM (1992), «Are There Specific Environmental Requirements for the Development of New Products ?», Under publication, *Canadian Journal of Administrative Science*.
39. MCINTOSH, C. (1989), «Schools Should Teach "Basics"», *Northern Ontario Business*, septembre, p. 8.
BOWEN, B. (1987), «Satisfaction With Public Education Slides to 35% in Ontario Survey», *The Globe and Mail*, 27 janvier, p. A15.
- LITCHFIELD, R. (1991), «Solving an Education Crisis», *Canadian Business*, février, p. 57-63.
C.C.M.P.T. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 7).
TREMBLAY, P. (1989), «L'éducation devant les défis de l'an 2000», *L'Action nationale*, vol. 79, n° 6, juin, p. 613-633.
ALLENTUCK, A. (1990), *op. cit.* (cf. réf. 26).
BUCHANAN, B. (1987), «Can Johnny Read a Balance Sheet?», *B.C. Business*, février, p. 22-27.
40. ONTARIO MINISTRY OF SKILL DEVELOPMENT, enquête auprès de 126 compagnies ontariennes, in Ostry (1990), «Education and Training for Global Competition», *The Financial Post*, 25 avril, p. 12 La formation des employés est loin de répondre aux besoins des entreprises.
QUETICO CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP, enquête auprès de 300 personnes provenant du secteur des affaires, du gouvernement, de l'éducation, des syndicats, in McIntosh (1989), *op. cit.* (cf. réf. 39). À tous les niveaux, l'éducation est sévèrement critiquée.
OISE (ONTARIO INSTITUTE FOR STUDIES IN EDUCATION), enquête auprès de 1042 Ontariens sur la qualité de l'éducation, in Bowen (1987), *op. cit.* (cf. réf. 39). Le taux de satisfaction est de 35%. Les chefs d'entreprise sont ceux qui se montrent le plus critiques.
41. THE CANADIAN BUSINESS REVIEW (1990), «Preparing For the Challenge Ahead: an Interview With Walter F. Light», *hiver*, p. 7-12.
RAYMOND, J. (1989), (1990a), (1990b), (1991), *op. cit.* (cf. réf. 26).
42. RIBORDY, A., E. KACIAK et A. BHIMANI (1990), *op. cit.* (cf. réf. 4).
43. PLINIUSSEN, J. (1987, 1988), «Longer Term Education. Interest of Small Business Owners/Managers. The Case of Northern Ontario», *The Entrepreneurship Development Review*, vol. 4, hiver, p. 23-25.
44. McLAREN, R. (1985), «Developing Labor, Business and Government Interaction», *Business Quarterly*, vol. 50, n° 1, printemps.
45. MARKETING (1988), *op. cit.* (cf. réf. 15).
CONSEIL DU PREMIER MINISTRE, ONTARIO (1988), *op. cit.* (cf. réf. 1).
46. SEARS, J.T. (1985), «Changing Management Trends in Atlantic Canada», *Business Quarterly*, printemps, p. 99-101.
47. LES AFFAIRES (1988), «Le sommet de l'avenir. Points de vue des chefs d'entreprise éminents», numéro hors série, 24 décembre.

Vision et relations:

Clefs du succès de l'entrepreneur

Comment pense et opère un entrepreneur qui réussit?
Parti de cette question, l'auteur a étudié une soixantaine
d'entrepreneurs reconnus pour leur succès dans une douzaine de pays.
Il nous présente ici des modèles de réflexion et d'action basés
sur l'étude de ces entrepreneurs.

Deux éléments-clefs sont au centre de leur agir: **vision et relations**.
L'auteur montre comment ces entrepreneurs initient, développent
et réalisent des visions, mais aussi de quelle façon ils tissent autour d'eux
ce système de relations qui leur permet de réaliser ce qu'ils ont visionné.

Cette approche aidera ceux qui veulent devenir entrepreneurs
à enclencher le processus. Elle intéressera aussi plus d'un entrepreneur
qui dirige déjà une entreprise, ainsi que toute personne travaillant ou non
dans une entreprise et qui veut adopter un agir plus entrepreneurial.

Appuyée sur des données de recherche, cette approche est utilisée
pour la formation d'entrepreneurs. C'est la première fois qu'elle
est présentée au grand public. Écrit dans un style simple,
clair et facile à comprendre, le texte saura intéresser le lecteur
par les nombreux exemples faisant référence aux grands
entrepreneurs tels George Cadbury, Henry Ford,
Joseph-Armand Bombardier et bien d'autres.

*«Je souhaite au lecteur la même satisfaction
que j'ai éprouvée à lire en un trait ce remarquable ouvrage»*
Paul-A. Fortin

Louis Jacques Filion, M.A., M.B.A., Ph.D.,
est professeur et membre du groupe de recherche en PME
(GREPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Il est aussi directeur de la formation et de la recherche
au Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec.

Les éditions de  l'entrepreneur

Les éditions de l'entrepreneur s'adressent à ceux et celles qui s'intéressent
de près ou de loin aux entrepreneurs et au monde de l'entreprise.

ISBN 2-921136-01-5

Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship

Paul-Arthur Fortin

La Fondation de l'Entrepreneurship, en quoi consiste-t-elle et que fait-elle ? C'est un groupe d'hommes et de femmes qui croient que l'entrepreneurship est un moyen de créer des entreprises et des emplois. Ces personnes estiment que le potentiel entrepreneurial existe au Québec et que diffuser cette croyance et les moyens de l'actualiser est une façon de contribuer à l'épanouissement de la société. La Fondation de l'Entrepreneurship a résumé, en vingt propositions, ses croyances sur le développement du Québec grâce à l'entrepreneurship.

MÉMOIRE À LA COMMISSION PARLEMENTAIRE SUR LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN- D'ŒUVRE

La Fondation de l'Entrepreneurship a fait une intervention remarquée à la Commission parlementaire sur la formation professionnelle qui s'est tenue à Québec, le 26 février 1992. Le point de vue de la Fondation a été présenté par messieurs Yvon Gasse, professeur à l'Université Laval, Laval Morin, directeur général de la Commission scolaire Vallée de la Matapédia, Louis Drouin, directeur général du Centre de création d'entreprises de Limoilou, Brigitte Tremblay et Paul-A. Fortin, de la Fondation de l'Entrepreneurship.

Dans son mémoire, la Fondation de l'Entrepreneurship commence par rappeler le rôle des entrepreneurs dans la société : entrepreneurs et création d'emplois, entrepreneurs et vitalité de l'économie locale, entrepreneurs et renouvellement de produits, entrepreneurs et ouverture des entreprises. Même si les entrepreneurs actifs et les entrepreneurs potentiels constituent une minorité de la population –environ 10 %– ils détiennent

l'essentiel de la solution des problèmes de l'emploi des autres 90 %.

Dans la deuxième partie de son mémoire, la Fondation invite la Commission à prendre connaissance des valeurs et des croyances qu'elle a prônées au cours des douze dernières années et qu'elle a rassemblées dans son manifeste. Les énoncés du manifeste sont appuyés par des recherches et par des expériences concrètes. La Fondation fait remarquer que les entrepreneurs lancent les entreprises qui, elles, créent les emplois, puis la richesse. De plus, elle rappelle que les entrepreneurs possèdent des caractéristiques particulières et que, eux aussi, ils ont besoin d'une formation appropriée.

En troisième lieu, la Fondation de l'Entrepreneurship introduit le concept de l'«entrepreneuriabilité» qu'elle place juste en amont du concept d'«employabilité». Elle suggère à la Commission d'inclure, dans ses clientèles prioritaires, les personnes qui répondent aux caractéristiques de l'entrepreneur et de développer, pour elles, certains contenus d'évaluation personnelle, de préparation au démarrage d'entreprise et de formation en gestion d'entreprise.

En conclusion, la Fondation de l'Entrepreneurship invite la Commission à imaginer une société dans laquelle les 70 000 entrepreneurs potentiels se reconnaissent, se préparent à l'action et développent des entreprises saines, respectueuses des ressources humaines et de l'environnement, des entreprises centrées sur le client et jouant un rôle de citoyen corporatif exemplaire. Pourquoi ne pas rêver d'un Québec où les 700 000 personnes aptes au travail trouvent les emplois qui leur conviennent ? Dans un Québec du plein emploi, le PIB ferait un bond de

plus de 40 %, car l'État aurait réuni les conditions essentielles au plein épanouissement de la ressource humaine : d'abord, des entrepreneurs adéquatement formés et, ensuite, une main-d'œuvre compétente, au travail.

SESSION INTENSIVE SUR L'ENTREPRENEURSHIP

La Fondation de l'Entrepreneurship a signé une entente de cinq ans avec la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval pour offrir une session intensive sur l'entrepreneurship intitulée «Pour un Québec entrepreneurial».

Ce premier séminaire sur l'intervention en entrepreneurship offert aux agents clés du développement économique se tiendra au pavillon La Laurentienne de l'Université Laval, du 10 au 14 août 1992.

L'esprit d'entreprise au coeur du développement économique du Québec : une réalité à connaître, à faire connaître et à soutenir

Bien que plus de 99 % des entreprises du Québec soient des PME, l'esprit d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls créateurs d'entreprises. Des intervenants clés du développement, qui prennent part aux décisions ou qui peuvent les influencer, se retrouvent aussi dans les domaines de la politique, de la finance, des communications, de l'éducation et du soutien à la PME et à l'entrepreneurship.

Le Québec a vécu d'importantes transformations au plan économique depuis quelques années : montée des entreprises francophones, affirmation des autonomies économiques régionales, naissance du culte de l'esprit d'entreprise et généralisation de l'économie des PME, entre autres.

En raison de la mondialisation des échanges et des marchés, de l'évolution technologique, des alliances stratégiques et des contrats sociaux, les agents clés de l'économie québécoise ont un rôle éminemment stratégique à jouer auprès des PME.

Un changement de perspectives doit donc s'amorcer chez ceux qui formulent les grandes orientations de

développement ainsi que chez ceux qui mettent en œuvre les moyens d'action. C'est pour soutenir leur réflexion qu'un premier séminaire sera offert aux intervenants décideurs du développement économique au Québec. On y abordera les sujets suivants :

- l'entrepreneurship au Québec;
- le phénomène et les processus entrepreneuriaux;
- les dirigeants et l'esprit d'entreprise;
- l'entrepreneur et son entreprise;
- les perspectives en entrepreneurship;
- les conditions de développement économique et le soutien.

LES MUNICIPALITÉS RÉGIONALES DE COMTÉ DU QUÉBEC, UN MILIEU INCUBATEUR D'ENTREPRENEURSHIP

Les professeurs Paul Prévost et Jean-Pierre Bégin de l'Université de Sherbrooke travaillent en étroite collaboration avec l'Union des municipalités régionales de comté du Québec pour tester des modèles et préparer des guides servant au développement de l'entrepreneurship dans leur milieu.

Un premier rapport préparé par Paul Prévost a été rendu public le 5 février 1992. Ce qui surprend agréablement dans le modèle proposé, c'est l'idée de doter les MRC d'une fonction de recherche et développement. S'il est nécessaire aux entreprises d'aujourd'hui de se préoccuper de recherche et de développement pour leur survie, pourquoi ne serait-il pas nécessaire à un territoire donné, d'en faire autant pour une utilisation adéquate de ses ressources humaines?

Les professeurs Prévost et Bégin travaillent actuellement à la préparation de guides destinés aux décideurs publics des MRC; ces documents seront disponibles à l'automne 1992.

COLLOQUES DE LA FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP

Les 5 et 6 février 1992, la Fondation de l'Entrepreneurship a tenu son neuvième colloque, à Montréal, sous le titre «Entreprendre, performer,

progresser». À cette occasion, 571 personnes (dont 80 % venaient de l'extérieur de Montréal), se sont donné rendez-vous pour discuter d'entrepreneurs au Québec. Le Groupe Gagné et Langevin de Charlesbourg a animé la plupart des activités de ressourcement personnel et professionnel. Le prochain colloque aura lieu les 3 et 4 février 1993. Il se tiendra également à Montréal, et le thème pourrait être : «Formation et technologie». Les organisateurs espèrent recevoir des suggestions de thèmes, d'ateliers et d'intervenants.

«PLACE AUX JEUNES» : UN MOYEN POUR CONTRER L'EXODE DES JEUNES

Depuis de nombreuses années, on observe, avec anxiété, l'exode des jeunes vers les milieux urbains et ce, à un moment où, plus que jamais, les régions reconnaissent que leur survie et leur succès passent par le développement endogène.

Un groupe formé de représentants des écoles secondaires et des collèges a mis au point, avec l'appui de la Fondation, une stratégie visant à retenir les jeunes en région ou à les faire revenir. Il s'agit, au moyen d'activités d'animation, d'amener un groupe de jeunes à mieux connaître les potentialités de la région, et, par ailleurs, d'amener les décideurs de tous les secteurs à mieux connaître les jeunes.

Une expérience pilote a été menée dans trois régions : Charlevoix, la vallée de la Matapédia et Chibougamau. Elle a connu un tel succès qu'elle a été prolongée d'un an et on l'a même étendue à huit autres régions.

Le rapport d'évaluation du projet «Place aux jeunes», disponible à la Fondation, se vend 15 \$.

VIDÉOS SUR L'ENTREPRENEURSHIP À L'INTENTION DES ÉCOLES ET DES COLLÈGES

À se fréquenter, c'est bien connu, on se découvre de plus en plus d'affinités. C'est ainsi que le monde scolaire et la culture entrepreneuriale ont pu, à l'occasion de la définition de contenus pour des vidéos sur l'entrepreneurs, constater la convergence de leurs objectifs. Au lecteur d'en juger par le contenu des vidéos :

École secondaire

Éducation au choix de carrière (1^{re} secondaire) :

- avoir des caractéristiques entrepreneuriales

Économie familiale (2^e secondaire) :

- planifier fait toute la différence

Éducation économique (5^e secondaire) :

- les étapes pour se lancer en affaires et l'art de faire face aux échecs

Éducation au choix de carrière (5^e secondaire) :

- gérer sa vie et se préparer

Domaine parascolaire

- le parascolaire, lieu de réalisation et de découverte

Secteur professionnel

- variétés de profils de réussite entrepreneuriale
- se préparer dès aujourd'hui pour demain

Enseignement collégial

- les finances, les ressources humaines et le service à la clientèle.

Les responsables de secteurs au ministère de l'Éducation n'ont pas eu de difficultés à identifier les objectifs pédagogiques auxquels répondront les vidéos ni à préciser les créneaux de présentation.

La préparation des vidéos et du matériel pédagogique d'accompagnement, qui seront dans les écoles et les collèges en septembre prochain, se fait sous la coordination de la Fondation de l'Entrepreneurs et de la Fondation canadienne d'éducation économique.

LA COLLECTION «ENTREPRENDRE» OU LA PRÉPARATION D'UN COFFRE D'OUTILS POUR QUI VEUT CRÉER ET BIEN GÉRER SON ENTREPRISE AU QUÉBEC

Pourquoi une collection de livres destinés aux «petits» entrepreneurs ?

- Selon les données recueillies par la Commission des normes du travail, quelque 100 000

- entreprises ont vu le jour au Québec cette année.
- D'autres sources révèlent que les entreprises de 5 employés et moins représentent de 50 à 70 % des entreprises du Québec. Par ailleurs, les entreprises de 5 employés et moins ont créé plus de 50 % des emplois au Canada.
- La majorité des ressources de soutien technique et financier s'adressent aux entreprises manufacturières de 10 employés et plus qui, en fait, représentent de 5 à 10 % des entreprises québécoises.
- La majorité des dirigeants d'entreprises disent avoir besoin d'aide et de connaissances spécialisées pour mieux gérer leur entreprise. Ils avouent également que, par manque de temps, ils ne lisent pas, n'écoutent ni la radio ni la télévision, ne suivent pas de cours, ne vont pas aux activités des associations d'affaires et sont souvent mécontents des études qu'ils reçoivent de leurs consultants.

Autant de raisons qui ont milité en faveur d'une solution accessible aux petits entrepreneurs : la collection «Entreprendre».

La collection «Entreprendre»

Cette collection se présente sous la forme de livres, de didacticiels, de cassettes audio. Elle pourra aussi prendre d'autres formes, si la clientèle le désire.

Objectifs

- Produire ou recommander des ouvrages vulgarisés, accessibles aux nouveaux et aux petits entrepreneurs et adaptés à leur réalité;
- permettre à l'entrepreneur et au consultant de mieux travailler ensemble;
- faire connaître les ouvrages de la collection par les intervenants et les professeurs qui sont en contact avec les entrepreneurs.

Clientèle visée

- Les entrepreneurs éventuels;
- les personnes envisageant de se lancer en affaires;
- les propriétaires dirigeants de très petites entreprises;

- les intervenants qui travaillent auprès des clientèles mentionnées précédemment ;
- les enseignants en entrepreneurship et en gestion de la PME.

Caractéristiques attendues des ouvrages

- Les ouvrages de la collection devront utiliser une approche concrète caractérisée par la présence d'exemples, d'illustrations, d'encadrés et de pense-bêtes ;
- le style devra intéresser aussi des lecteurs peu scolarisés (de 7^e à 9^e année);
- le livre devra être constitué de chapitres courts;
- l'ouvrage devra porter principalement sur des concepts de base ou sur des éléments percutants, et son contenu devra refléter la réalité québécoise.

Un comité de lecture ou de support est prévu pour la préparation de chaque ouvrage. Les modalités de fonctionnement seront précisées avec les auteurs.

Éditeurs

La fondation de l'Entrepreneurship et les Publications Transcontinental, division des livres, sont les éditeurs de la collection. A titre d'éditeurs ils doivent:

- encadrer l'équipe de production;
- rémunérer les auteurs, s'il y a lieu, et assumer les coûts de composition, d'impression, de promotion et de distribution.

Livres parus

Autodiagnostic, outil de vérification de votre gestion
Pierre Levasseur, Corinne Bruley et Jean Picard

Relancer son entreprise : changer sans tout casser
Brigitte Tremblay et Marie-Jeanne Fragu

Les secrets de la croissance : Les quatre défis de l'entrepreneur
Ghislain Dufour, Marcel Lafrance, Anne-Geneviève Girard, Pierre A. Pomerleau, Jacques Plourde, Michel Zins et Brigitte Tremblay.

Votre PME et le droit
Michel Solis

Correspondance d'affaires

Brigitte Tremblay, Micheline Bartlett et Diane Michaud.

Trouver mon idée d'entreprise : Découvrir les bons filons

Sylvie Laferté

L'entreprise familiale : un potentiel à valoriser

Yvon G. Perreault

Livres à paraître

Le service à la clientèle : l'assurance-vie de la PME

Yvan Dubuc

Devenez entrepreneur (2^e édition)

Paul-A. Fortin, Marcel Lafrance et al.

Comment développer une vision d'entrepreneur?

Louis-Jacques Fillion

L'entrepreneuriat technologique

Jean-Marie Toulouse et Roger Blais

Créer et lancer son produit

Danielle et Jean-Hugues Tremblay

Gérer les crises de l'entreprise

Pierre Levasseur

Une nouvelle technologie de développement du territoire

Paul Prévost

La gestion d'une entreprise à partir de son domicile

Yvan Dubuc

Le crédit commercial pour accroître les ventes

Pierre A. Douville

Le manager coach pour bâtir une équipe gagnante

Rémy Gagné et Jean-Louis Langevin

Comment bien choisir son associé

Anne-Geneviève Girard

Êtes-vous entrepreneur?

Yvon Gasse et Aline D'Amours

Ouvrir et gérer un restaurant

Pierre Hébert et Luc Laferrière



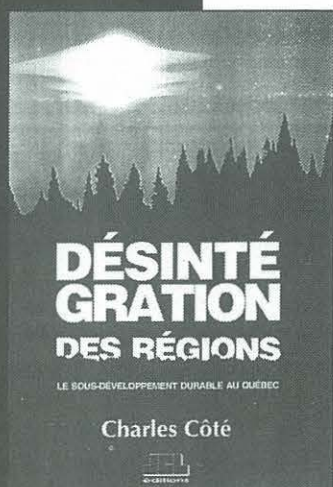
UNE RÉGION FAIT LE POINT SUR SON ENVIRONNEMENT

Si l'existence de la région SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN est due principalement à son environnement, tout le monde sait maintenant qu'elle pourrait également disparaître graduellement si elle ne freine pas la dégradation du milieu écologique et l'abus des richesses naturelles qui lui ont donné naissance.

Région industrielle par excellence, on a exigé beaucoup, depuis plus d'un siècle, de sa nature généreuse en pensant peut-être que ses matières premières faisaient partie du domaine de l'inépuisable.

Quelques partenaires régionaux se sont assis à une même table afin d'unir leurs différences pour dresser un constat amiable de la situation environnementale actuelle et favoriser un développement durable qui soit à l'avantage des gens de cette région.

Michel SAVARD



LE SOUS-DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC

Malgré les mises en garde qui se succèdent depuis plus de dix ans, le mal est fait: sept régions du Québec sur onze amorcent actuellement le virage qui les mènera inexorablement à leur extinction démographique. Seul le retour des effectifs perdus depuis deux décennies, pourrait les sauver.

Dans un langage clair et imagé, l'auteur, CHARLES CÔTÉ, expose comment le mode de redistribution des fonds publics qui prévaut dans le secteur de la santé et des services sociaux, constitue un moyen suffisant pour créer les inégalités économiques qui sont à l'origine de la désintégration des régions.

Le sociologue et chercheur démontre également de quelle façon, les résidents des collectivités les plus affectées, se trouvent à leur insu à financer, par leurs taxes et impôts, le sous-développement économique de leur propre région et, par conséquent, le « sur-développement » des autres.

Charles CÔTÉ



éditions

Les nouvelles formes de gestion flexible du travail

Esquisse d'une démarche théorique

Brahim Meddeb

L'environnement des années 90 exige-t-il une nouvelle structure organisationnelle dans les entreprises industrielles de type occidental? Dans l'affirmative, quelles seront les causes d'émergence de l'usine du futur et quelles seront les caractéristiques de l'appareil productif de cette firme en gestation? Cet article tente de répondre à ces questions. Il s'agit d'une démarche théorique qui vise à analyser la métamorphose de la gestion du travail dans les organisations, sur la base d'une approche *économie-politique*.

La rentabilité de l'organisation dépend de sa capacité de valoriser avec souplesse ses facteurs de production (force de travail, outils et matières premières) pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande.

Plusieurs recherches ont analysé la turbulence de l'environnement dans lequel opèrent la majorité des entreprises. Un ensemble de changements quantitatifs et qualitatifs modifie les structures de fonctionnement des organisations industrielles, qui doivent prendre les mesures nécessaires pour sauvegarder leur place sur le marché et, par conséquent, assurer leur survie économique. La mondialisation de l'économie, la saturation de la demande de certains produits (automobile, électroménager, etc.), le surendettement des pays en développement et l'apparition de nouveaux paramètres de concurrence (qualité) ont transformé les règles de jeu et les conditions de production. L'entreprise opère sous la pression d'un changement

radical –signal d'une tendance à la baisse de la fabrication de masse de produits uniformes¹.

La firme doit désormais s'ajuster à cette dynamique de changements par une utilisation plus rationnelle et plus efficace de ses ressources productives. La survie économique de l'entreprise passe par sa capacité de répondre aux exigences d'une demande diversifiée et instable. Un nouveau projet de rationalisation se dessine, qui repose sur la «flexibilisation» de l'appareil productif (capital humain et machines de production). La rentabilité de l'organisation dépend de sa capacité de valoriser avec souplesse ses facteurs de production (force de travail, outils et matières premières) pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande. Tout cela repose sur un postulat unique, évidemment très théorique : la firme doit être capable de produire à la mesure du client.

L'introduction des nouvelles technologies flexibles (automatisation et électronique des équipements productifs) et l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail constituent les principales stratégies pour remédier à la crise de performance.

Depuis le début des années 70, on assiste à un épuisement des modèles traditionnels de gestion de la main-d'œuvre, caractérisés par la rigidité (taylorisme et fordisme), et des équipements techniques, conçus en fonction de la fabrication d'un produit standardisé, à créer des gains de

productivité. Les entreprises doivent donc repenser leurs structures de fonctionnement pour répondre aux exigences du marché.

L'introduction des nouvelles technologies flexibles (automatisation et électronique des équipements productifs) et l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail constituent les principales stratégies pour remédier à la crise de performance. Ces innovations créent ainsi une réalité nouvelle : l'entreprise de demain, dont les caractéristiques principales seront l'atelier flexible et les nouvelles formes de gestion souple du personnel.

L'atelier flexible peut être défini comme un ensemble de machines-outils intégrées par un système informatisé, «pourvues de nombreuses possibilités de réglage et capables de réaliser des opérations d'usinage aussi diverses que complexes²». Par conséquent, les équipements flexibles peuvent fabriquer des produits différenciés, en quantités variables et à moindres coûts.

La gestion du travail dans les entreprises évolue constamment sous la pression d'un ensemble de facteurs spécifiques.

Quant à la gestion souple du travail, elle consiste en une «flexibilisation» de l'usage de la main-d'œuvre dans l'entreprise. L'objectif visé est d'avoir un personnel polyvalent, multifonctionnel, par une refonte des relations hiérarchisées et un dépassement des découpages fonctionnels traditionnels dans le processus de production. Autrement dit, les nouvelles formes de gestion du travail –dont il sera question dans cet article– cherchent à rendre le collectif de travail apte à fabriquer, avec efficacité, des produits différenciés, de qualité, en quantités variables. Il est important de noter que le succès de ces nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines dépendra, en grande partie, de l'acceptation par les travailleurs d'un tel schéma de gestion.

Avant d'analyser les différentes dimensions de la gestion flexible de la main-d'œuvre, il convient de voir les origines de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

LES CAUSES D'ÉMERGENCE DE L'ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL

« La crise consiste justement dans le fait que le vieux meurt et que le neuf ne peut pas naître ». (Gramsci)

La gestion du travail dans les entreprises évolue constamment sous la pression d'un ensemble de facteurs spécifiques. Elle se définit comme l'ensemble des principes ou des règles qui déterminent comment le travail de conception et le travail d'exécution sont établis et accomplis dans le processus de production en vue de produire avec rentabilité un bien ou un service. Cet ensemble de règles a pris des configurations diverses à travers le temps³.

Au cours de la période précapitaliste, l'organisation du travail dans les petits ateliers artisanaux a pris la forme d'une gestion artisanale de la main-d'œuvre. Ce style de gestion se caractérise par une organisation autonome et libre du travail. L'artisan y est responsable de la conception et de l'exécution du travail pour toutes les étapes de la fabrication du produit. Il y a encore unité entre le travail intellectuel et le travail manuel. On peut dire que l'artisan voit en imagination le produit terminé et qu'il maîtrise le processus de production dans sa totalité. La gestion artisanale du travail, souvent basée sur l'intuition et le savoir-faire pratique (*practical knowledge*), a cédé la place à la gestion scientifique du travail avec l'avènement du libéralisme économique et de la grande entreprise.

L'échelle croissante de la production, la recherche de l'efficacité et les mutations socio-économiques ont exigé une autre forme de gestion de la main-d'œuvre. L'apparition de cette méthode, qui a été qualifiée de révolutionnaire pour l'époque, est due à Taylor⁴; c'est lui qui a énoncé les principes de l'organisation scientifique du travail, principes raffinés et généralisés par Ford dans l'industrie automobile.

De façon très simplifiée, on peut dire que la gestion scientifique du travail consiste en une double division du travail. Une division verticale, la séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution ; une division horizontale, c'est-à-dire la

décomposition du travail en tâches simples (spécialisation) aussi bien au niveau de la conception que de l'exécution⁵. Ce type de gestion vise à augmenter l'efficacité du travail par :

- l'établissement d'une science du travail qui l'analyse dans ses éléments constitutifs. La direction peut remplacer le «pifomètre par des règles scientifiques»⁶ et améliorer systématiquement la façon dont l'employé accomplit sa tâche (la fameuse méthode du *one best way*);
- la sélection scientifique des employés : il faut choisir l'employé requis pour accomplir la tâche définie unilatéralement par le bureau des méthodes;
- la motivation des employés par les incitations monétaires;
- l'harmonisation des intérêts des travailleurs et des employeurs;
- le renforcement de la parcellisation des tâches et de la spécialisation du travail;
- l'introduction de la chaîne mécanique dans le processus de production.

Le *scientific management*, à son début avec Taylor, analysait le travail pour améliorer son efficacité par la méthode des temps alloués. Les travailleurs y étaient tenus de respecter, grâce à un contrôle hiérarchique, le temps de travail défini par la direction. Avec sa généralisation par Ford, ce mode de gestion a adopté la méthode des temps imposés (*coercive timing*)⁷. Les temps étaient désormais imposés à l'ouvrier par la cadence d'une chaîne entièrement mécanisée passant devant l'employé et lui apportant le travail.

Le taylorisme et le fordisme constituent le corpus de la gestion scientifique du travail. L'application de cette méthode s'est généralisée dans presque toutes entreprises, quel que soit leur secteur économique. Elle a donné naissance à la ligne de montage où les employés travaillent collectivement, comme un mécanisme. Le travailleur collectif a cessé d'être une métaphore (mythe) pour devenir une réalité palpable dont les éléments fonctionnent selon des règles de synchronisation et de proportionnalité⁸.

La gestion scientifique a permis un essor formidable de la performance du travail par la maîtrise des temps et des mouvements nécessaires à la production. Appuyée par une politique de relance

et de soutien de la demande de type keynésien, elle semble avoir fonctionné sans difficultés, jusqu'au milieu des années 70, alors que s'est manifesté un affaiblissement de la productivité. Il paraît que ce style de gestion se bute à une double limite. D'abord, une limite organisationnelle, qui se traduit par une contestation sociale tantôt ouverte (grèves, manifestations), tantôt latente (absentéisme, roulement du personnel, coûts de la non-qualité). Également, une limite technico-économique appelée crise d'efficacité, c'est-à-dire que, dans les conditions socio-économiques actuelles et au-delà d'un certain seuil de division méthodique du travail, ce modèle cesse de garantir des améliorations de la productivité de la main-d'œuvre.

Il convient d'analyser ces deux limites qui, sans doute aucun, sont à l'origine des transformations majeures dans le fonctionnement des entreprises et responsables, en particulier, de l'apparition des nouvelles formes de gestion du travail.

La limite organisationnelle de la gestion taylorienne

La limite organisationnelle (ou crise de légitimité) n'est rien d'autre que la contestation sociale de la rationalisation de type taylorien du travail dans les entreprises. Elle se matérialise dans des conflits ouverts ou dans des conflits latents (résistance des travailleurs). En termes plus simples, la limite organisationnelle a pris la forme d'un refus, tantôt ouvert, tantôt déguisé, des conditions d'exercice du travail parcellaire.

L'entreprise traditionnelle a donné naissance à des tâches excessivement répétitives, dénuées d'intelligence, de créativité et de responsabilité.

Les conflits des années 60 sont dus à l'existence de conditions de travail défavorables dont, d'ailleurs, les travailleurs ont revendiqué l'amélioration. En effet, les revendications ne sont plus centrées uniquement sur les problèmes de répartition (les salaires), mais se portent sur des questions relatives à l'organisation du travail, à la cadence de la chaîne et à la sécurité d'emploi. Bref, la lutte quotidienne

porte de plus en plus sur la nature et le contenu du travail.

L'entreprise traditionnelle a donné naissance à des tâches excessivement répétitives, dénuées d'intelligence, de créativité et de responsabilité. Dans un travail non intelligent, l'ouvrier n'a pas l'occasion de « penser » son travail. Il exécute le plan de production, parfois même une tâche spécialisée. Un travail qui manque de créativité est celui où l'ouvrier n'a pas à s'interroger sur les méthodes d'exécution et d'amélioration du produit. Quant à l'absence de responsabilité, elle signifie que l'effort exigé de chaque employé ne contribue que très partiellement à la réalisation du produit final. Autour de la chaîne « anonyme »⁹, la responsabilité de chaque ouvrier est si limitée que nul ouvrier ne peut affirmer que le produit final soit le résultat direct de son travail.

De plus, le travail « en miettes » a créé un manque d'intérêt, source d'insatisfaction et de désaffection engendrant des formes diverses de résistance de la main-d'œuvre. L'absentéisme est la première contrepartie de l'insatisfaction au travail. Il s'agit d'un comportement adopté par les travailleurs pour fuir les tâches spécialisées et monotones. En outre, les lésions professionnelles (stress, maux de dos, etc.) directement reliées à l'organisation taylorienne ou fordienne du travail peuvent aussi expliquer l'augmentation de l'absentéisme. D'ailleurs, de plus en plus d'études scientifiques¹⁰ tendent à confirmer le lien entre travail parcellaire et problèmes de santé.

Le roulement du personnel constitue une autre réaction des ouvriers face au travail parcellaire et répétitif qui n'offre aucune chance de développement ou d'avancement. En période de sous-emploi, un faible taux de roulement n'indique pas une absence d'insatisfaction, mais plutôt que les travailleurs ne veulent pas risquer de perdre leur emploi.

Le sabotage de la production est une troisième forme de résistance. Il exprime un sentiment de frustration et la volonté de contester un style autoritaire de gestion du travail.

Qu'il s'agisse de disputer à la direction le droit de fixer le rythme de la chaîne ou de lui disputer le droit

de choisir le contenu du travail, tous ces comportements sont des signes de mécontentement, des formes de contestation sociale ouverte ou déguisée d'une méthode managériale qui réduit les employés à n'être que de simples exécutants. Par ces moyens, les travailleurs cherchent à réorganiser l'entreprise et avoir des responsabilités plus larges dans les différentes activités de l'organisation.

La limite technico-économique de la gestion taylorienne

Les méthodes de gestion traditionnelles axées sur les principes tayloriens et fordien ont atteint un seuil technico-économique au-delà duquel la fragmentation du travail et le manque d'autonomie des ouvriers – de plus en plus scolarisés – deviennent obsolètes et nuisent à la rentabilité de la firme. En d'autres termes, on a observé l'existence d'une limite au-delà de laquelle les économies d'échelle associées à la décomposition des tâches et à la production de masse ne sont plus possibles¹¹.

Il ressort que l'absentéisme, l'instabilité du personnel et les problèmes de qualité sont des phénomènes dont le coût économique est très important : pertes de production, nécessité de recourir plus largement aux heures supplémentaires et de disposer d'un surcroît de main-d'œuvre, risque d'affaiblissement du potentiel de production de groupes entiers de travailleurs, etc.

On admet que la gestion rigide de la production a atteint un optimum d'efficacité au-delà duquel un certain nombre de coûts supplémentaires de plus en plus importants tendent à alourdir le prix de revient de la marchandise et, par conséquent, à nuire à la rentabilité de la firme¹². Cette nouvelle catégorie de charges comprend les coûts de la contestation sociale (indiscipline, absentéisme, etc.), les coûts indirects de la division méthodique du travail, la négligence des qualifications tacites des employés (savoir-faire,

tours de main, etc.) et les coûts dus au manque de flexibilité d'un équipement technique rigide (monoproduit) pour fabriquer une gamme de produits de plus en plus diversifiés.

Les coûts engendrés par la crise d'acceptabilité sociale des modalités de travail ne font qu'alourdir les charges productives. L'absentéisme génère un coût supplémentaire pour l'entreprise et, par conséquent, une perte de productivité. La perturbation de la production, due aux absences, engendre un manque à gagner qui peut être estimé par les frais d'heures supplémentaires, les frais de formation et d'apprentissage du personnel de

remplacement, le temps de travail du personnel affecté à la solution des problèmes d'absentéisme. Le roulement (*turnover*) du personnel est un autre dysfonctionnement coûteux affectant la rentabilité réelle de l'organisation. Les charges induites par le désengagement des employés sont importantes et correspondent approximativement aux frais d'entraînement et aux frais de formation des remplaçants (nouveaux employés) afin qu'ils acquièrent l'habileté et la dextérité des travailleurs qui ont quitté leurs postes¹³. Derrière l'entreprise, se profile une usine-fantôme, où les coûts cachés pèsent de plus en plus lourd sur la structure des charges productives. Il s'agit du manque à gagner

Tableau I Limites technico-organisationnelles de la gestion scientifique du travail et solutions proposées

Les limites des modèles traditionnels de gestion du travail	Les solutions proposées
<p>1. <u>Limite organisationnelle</u>: crise de légitimité. Désaffection pour le travail en miettes, ses conditions d'exercice et d'échange. Manifestations:</p> <ul style="list-style-type: none"> - grève - absentéisme - roulement du personnel - non-qualité <p>2. <u>Limite technico-économique</u></p> <p>2.1 <u>Limite économique</u> Au-delà d'un certain seuil de division du travail, des coûts supplémentaires grèvent la rentabilité de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. augmentation des temps de transfert improductif ii. rigidité du collectif de travail (main-d'œuvre «monoproduit») iii. négligence des savoir-faire informels des travailleurs <p>2.2 <u>Limite technique</u> Équipements rigides et «monoproduit».</p>	<p>1. <u>La restructuration du travail</u>: l'objectif de cette solution est de repenser le contenu du travail : augmenter la responsabilité, la diversité et l'autonomie. Mesures à prendre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rotation des tâches - élargissement des tâches - enrichissement des tâches - formation de groupes autonomes <p>2. a) <u>La restructuration des tâches</u>. Elle réduit la parcellarisation du travail et rend le collectif de travail polyvalent et multifonctionnel donc «multiproduits». C'est une solution possible pour (i) et (ii). b) <u>La participation à la gestion et les cercles de qualité</u>. Ils visent la mobilisation des qualifications tacites des travailleurs au profit de la rentabilité (solution pour iii). c) <u>La philosophie de gestion humaniste</u>. Elle accroît l'implication des travailleurs dans la production. d) <u>L'introduction de l'atelier flexible</u> (C.A.O, F.A.O., G.P.A.O.) Un équipement de production «multiproduits».</p>
<p>Remarque : il est facile de constater que les solutions proposées aux problèmes de la gestion rigide du travail (taylorisme et fordisme) constituent les principales composantes de ce qu'on appelle programme de qualité de vie au travail ou nouvelles formes d'organisation du travail.</p>	

causé par l'utilisation des capacités de production à des tâches non productives (rebuts, retour-clients, retouches, etc.).

Il ressort que l'absentéisme, l'instabilité du personnel et les problèmes de qualité sont des phénomènes dont le coût économique est très important : pertes de production, nécessité de recourir plus largement aux heures supplémentaires et de disposer d'un surcroît de main-d'œuvre, risque d'affaiblissement du potentiel de production de groupes entiers de travailleurs, etc. Il est important pour l'entreprise d'adopter et de mettre en œuvre un style de gestion susceptible de contrecarrer ces phénomènes et d'en réduire les coûts.

L'entreprise devrait se doter d'un équipement de production «multiproduits» c'est-à-dire un équipement flexible permettant la fabrication d'une gamme de produits variés.

Les coûts indirects de la division du travail augmentent avec le renforcement de la spécialisation des tâches. Ils tendent à grever la performance du collectif de travail –augmentation des temps de transferts (improductifs) avec la multiplication des postes, rigidité d'un collectif de travail conçu en fonction de la fabrication d'un seul type de produit (l'aménagement des travailleurs autour de la chaîne, leurs qualifications etc., sont trop attachés aux caractéristiques du produit). Chaque fois que l'entreprise veut innover et fabriquer des produits différents, il s'ensuit des coûts majeurs et des délais trop longs. La compétitivité de l'entreprise sur le marché passe par sa capacité de faire face à une demande diversifiée et instable. Pour cela, un style de gestion axée sur la recomposition du travail et la polyvalence des travailleurs est requis, plus que jamais.

Fabriquer à bon compte de petites séries de nombreux modèles différents [...] Il faut le répéter, la question est : quoi faire pour élever la productivité quand les quantités n'augmentent pas ? [...] L'autre [façon] est de repenser, dans tous ses détails, l'organisation du travail¹⁴.

L'obsolescence d'un outillage technique rigide conçu et utilisé en fonction de la fabrication d'un seul modèle défavorise la firme qui doit produire des biens différenciés, comme l'exige la contrainte de la concurrence. Dès lors, l'adoption des technologies flexibles devient quasiment une nécessité. L'entreprise devrait se doter d'un équipement de production «multiproduits» c'est-à-dire un équipement flexible permettant la fabrication d'une gamme de produits variés. Les nouvelles technologies fondées sur l'utilisation de la microélectronique permettent une meilleure adaptation de la production aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande¹⁵.

La négligence des savoir-faire informels et des qualifications tacites des employés est une caractéristique de la célèbre méthode *one best way*. La mobilisation de cette ressource productive, longtemps ignorée par les services fonctionnels, s'impose aujourd'hui comme une obligation économique. Il s'agit d'une réserve de productivité qu'il faut canaliser par des moyens d'implication des employés aux différentes activités de l'entreprise.

La négligence des savoir-faire informels et des qualifications tacites des employés est une caractéristique de la célèbre méthode *one best way*.

Voilà donc les principales raisons économiques et organisationnelles (résumées dans le tableau I) qui expliquent l'épuisement d'un modèle de gestion fondé sur la spécialisation des tâches dans l'entreprise (pour réduire les coûts unitaires de production). Les limites mêmes de ce type de gestion incitent à la recherche d'une nouvelle forme de rationalisation des ressources productives. Dans un régime de variété permanente de la demande¹⁶, on assiste à une métamorphose du projet de rationalisation. La rationalisation de l'entreprise sur la base des économies d'échelle (le coût unitaire du produit fabriqué est abaissé avec l'allongement des séries) est saturée. Elle cède la place à un autre style de rationalisation axée plutôt sur le principe des économies de flexibilité, de diversité et de qualité¹⁷. Cette nouvelle logique consiste à réduire les coûts unitaires –d'une gamme de produits toujours variés–

grâce à des temps de reconversion courts¹⁸, mais en utilisant le même équipement technique et le même personnel. On désigne par temps de reconversion les temps de passage d'une ligne de production à une autre et les temps d'adaptation, c'est-à-dire la capacité d'innover les produits et de transformer, en conséquence, les processus de fabrication.

L'ORGANISATION DE DEMAIN : VERS DES NOUVELLES FORMES DE GESTION DU TRAVAIL

L'entreprise de demain devra pouvoir répondre rapidement à l'instabilité constante de son environnement. Dans un contexte de variabilité de la demande de produits, de plus en plus différenciés et à cycle de vie très court, la survie économique de l'entreprise dépend de la sensibilité de son appareil productif aux exigences du marché. Cette souplesse ou flexibilité se traduit en termes « d'adaptabilité à l'expansion, à la contraction ou aux changements du marché des produits¹⁹ ».

L'entreprise de demain devra pouvoir répondre rapidement à l'instabilité constante de son environnement.

Pour atteindre cette qualité de fonctionnement, la firme doit repenser en profondeur l'organisation de ses ateliers afin d'avoir un appareil productif (équipement et main-d'œuvre) « multiproduits ». Dans ces conditions, il apparaît incontestable que les technologies nouvelles fondées sur l'application de la microélectronique offrent des possibilités extraordinaires de « flexibilisation » des équipements productifs et annoncent la naissance de ce qu'on appelle l'atelier flexible. Ce nouvel atelier suppose une main-d'œuvre plurifonctionnelle à qualifications versatiles et capable d'intervenir dans des activités non-traditionnelles déléguées autrefois au bureau des méthodes. La modification du contenu du travail, sur la base d'une responsabilisation technique et économique du collectif de travail par des nouvelles formes de gestion du personnel, devient une condition de la viabilité de l'entreprise sur le marché²⁰.

Il faut noter qu'il n'y a pas unanimité au sujet de l'appellation des innovations organisationnelles

mises en oeuvre dans un nombre grandissant d'entreprises. Programmes de qualité de vie au travail, qualité totale, gestion stratégique de la main-d'œuvre ne sont, au fond, que des schémas organisationnels similaires visant une meilleure performance par la « flexibilisation » du travail dans les entreprises. Les nouvelles formes de gestion du personnel présentées souvent sous la bannière de « l'humanisation du travail » recouvrent un ensemble de pratiques différentes visant à remédier aux dysfonctionnements des modèles traditionnels. À cet égard, on peut évoquer la philosophie de gestion humaniste, la participation des travailleurs, les cercles de qualité et la restructuration des tâches. Il est important de souligner qu'il s'agit là des principales composantes des programmes d'amélioration des conditions de travail. La mise en application de ces stratégies fait souvent appel à des actions complémentaires pour faciliter le changement dans les organisations : développement de la communication et de la transparence, coopération patronale-syndicale, etc.²¹.

La philosophie de gestion humaniste

De plus en plus, on admet l'apport vital des outils culturels et idéologiques à la réalisation de la mission de l'entreprise. La culture organisationnelle est désormais une ressource productive, au même titre que les autres facteurs de production. Il s'agit de l'ensemble des symboles et des valeurs permettant de transmettre aux employés les convictions intrinsèques de l'entreprise²². Cet ensemble de principes ou de croyances, auxquels l'entreprise s'engage à adhérer dans la gestion de sa main-d'œuvre, vise à obtenir un consensus général sur la mission économique et sociale de l'organisation. Autrement dit, depuis quelques années, on accorde de plus en plus d'importance aux idées, aux valeurs et aux croyances qui maintiennent la cohésion de l'organisation; on y voit une nouvelle façon de gérer l'entreprise.

De plus en plus, on admet l'apport vital des outils culturels et idéologiques à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Ces principes doivent révéler l'importance que la direction accorde à son personnel et le rôle de celui-ci dans les différentes sphères d'activités de l'entreprise. Une philosophie de gestion humaniste peut se résumer en une seule proposition : miser sur l'employé comme être humain muni non seulement d'une objectivité mais aussi d'une subjectivité qui peut être canalisée au profit de la firme. C'est ce dont traite le passage suivant, extrait de la philosophie de la compagnie Hewlett-Packard :

Objectif : aider le personnel de H.-P. à partager la réussite de la société qu'il a rendue possible ; lui apporter une sécurité d'emploi fondée sur ses résultats ; reconnaître les réalisations personnelles ; et assurer la satisfaction individuelle qui naît du travail accompli²³.

Une autre compagnie, Data Corporation formule ainsi sa philosophie de gestion :

Reconnaître que les employé-e-s sont l'actif le plus important ; assumer la stabilité des revenus et la sécurité d'emploi ; accorder de l'autonomie et de la responsabilité ; faire de chaque employé un manager²⁴.

Une philosophie de gestion humaniste peut se résumer en une seule proposition : miser sur l'employé comme être humain muni non seulement d'une objectivité mais aussi d'une subjectivité qui peut être canalisée au profit de la firme.

Il semble qu'une telle philosophie de gestion –favorisant l'implication des travailleurs– conduise à l'émergence d'un « patriotisme d'entreprise », comme l'a noté Müller-Jentsch : « *Entreprise Culture and partial or pseudoparticipation are efficacious devices to win hearts and minds of employees²⁵* ». Cela se traduit par une intériorisation de la logique des coûts minimums par les employés eux-mêmes. En d'autres mots, l'ouvrier adopte la rationalité de l'organisation (soit la recherche de profits) et fait sien l'intérêt de celle-ci²⁶.

La culture organisationnelle mise au service de l'entreprise indique le signal de la pénétration de l'idéologie et de la symbolique dans le processus de production. Autrement dit, les facteurs idéologiques (élaborés à la suite des découvertes des sciences humaines qui déchiffrent les déterminants de l'affectivité et de la structure psychique de l'être humain) deviennent un facteur objectif agissant sur le comportement des employés pendant l'accomplissement de leur travail. Il s'agit d'un moyen de contrôle à distance, d'un moyen de supervision impersonnel permettant la réalisation efficace de la mission de l'entreprise²⁷.

La participation des travailleurs dans l'entreprise

La participation des travailleurs, considérée comme principe de gestion ou forme d'organisation du travail, consiste en un processus où les employés exercent une certaine influence sur les affaires économiques et administratives de l'entreprise. Le degré idéal de cette influence peut être déterminé en fonction de l'intensité avec laquelle les employés sont affectés par l'activité ou le choix de la firme²⁸. Cette façon de déterminer le degré d'implication est appropriée dans la mesure où elle permet de surmonter la difficulté d'opérationnaliser la participation d'un nombre important d'intervenants. En effet, la participation de tous les employés à toutes les activités et à tous les niveaux d'une entreprise est très difficile, voire impossible.

Le fondement objectif de ce principe managérial est la mobilisation des savoir-faire informels, c'est-à-dire de la réserve de créativité des travailleurs au profit de la rentabilité de l'organisation. Il a fallu attendre les années 70 pour se rendre compte de l'importance des qualifications tacites des employés dans le fonctionnement de l'entreprise. En raison des nouvelles contraintes du marché et des changements technologiques, l'efficacité économique de la firme requiert l'utilisation de ce savoir-faire pratique (trucs du métier, etc.) « né de l'expérience concrète, des exigences du travail en situation²⁹ ». Cette source potentielle de productivité est souvent ignorée dans un style de gestion dichotomique qui réduit l'ouvrier à n'être qu'un simple exécutant.

La gestion participative vise l'implication positive des ouvriers dans le processus de production,

l'utilisation productive des astuces et des « combines » inventées par les employés pour pallier les dysfonctionnements des équipements, les déficiences des matériaux et l'irrationalité des méthodes de travail prescrites. La sociologie, tout comme l'ergonomie, a contribué à mettre en relief les ajustements secondaires effectués par les employés pour se « réapproprier le travail³⁰ » et rendre les règles prescrites opérationnelles. Les sociologues ont développé le concept de régulation autonome ou informelle pour décrire ces comportements d'implication. Les ergonomes ont, de leur côté, constaté l'écart entre tâche réelle et tâche théorique (prescrite) et montré que le travail prescrit par la direction correspond rarement au travail réellement effectué par les opérateurs. En résumé, la participation permet de mettre en lumière et de codifier cet ensemble de qualifications informelles³¹ individuelles ou collectives, libérant ainsi la réserve de productivité et permettant, par conséquent, une meilleure rentabilité économique.

La participation à l'organisation du travail est une forme de gestion qui permet à l'employé de s'impliquer dans la définition du contenu de son travail et d'influencer le choix des méthodes de travail.

La participation directe et volontaire dans l'entreprise permet aux travailleurs de prendre part à des activités qui relevaient autrefois de l'autorité exclusive de la direction. À cet égard, il convient de distinguer, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité, la participation des employés à l'organisation du travail, la participation au développement de la qualité du produit, la participation aux choix technologiques et à l'amélioration de l'utilisation des équipements de production, la participation à la propriété et l'intéressement (ou salaire participatif).

La participation à l'organisation du travail est une forme de gestion qui permet à l'employé de s'impliquer dans la définition du contenu de son travail et d'influencer le choix des méthodes de travail. En d'autres termes, les salariés se réapproprient une partie du travail de conception et prennent part à la préparation des tâches, à la

répartition du travail, à la détermination de l'intensité du travail et à l'organisation concrète du travail quotidien. Les directions n'ont plus le monopole de la conception du travail. On assiste à une démocratisation de la gestion, qui devient l'affaire de tous, dans une logique d'efficacité.

La participation au développement du produit et à l'amélioration de sa qualité est une autre forme d'implication nouvelle des travailleurs. Les nouveaux paramètres de la concurrence exigent que l'on fabrique des produits différenciés et de qualité pour répondre à une demande aussi variée qu'instable. C'est dans cette optique que l'entreprise cherche à réorganiser sa structure organisationnelle et qu'elle fait appel aux connaissances pratiques des travailleurs pour innover et assurer des standards élevés de qualité. L'idée sous-jacente, comme l'a noté H. Bhérer, est que nul ne connaît mieux son travail et les méthodes pour le rendre plus efficace que le travailleur lui-même³². La forme la plus répandue de cette participation est le cercle de qualité dont on parlera plus loin.

Les choix technologiques et les méthodes d'utilisation des équipements productifs constituent une sphère d'activité où la participation des travailleurs est possible. Le savoir-faire ouvrier non officiel, acquis par l'expérience du travail, est une ressource rare qui permet de réduire le temps des pannes et le dysfonctionnement des équipements — en évitant d'attendre que le service compétent intervienne. Par conséquent, l'implication des travailleurs dans la mise au point des techniques d'utilisation des machines permet une optimisation des temps d'engagement du capital fixe qui pèse de plus en plus dans la structure des coûts de l'entreprise.

En outre, le succès des nouvelles technologies dépend fortement des qualifications tacites des employés³³. L'informatisation de la production amène une unification de l'atelier au reste de l'entreprise et impose une transparence dans les communications, une circulation constante et efficace des observations et des informations relatives au fonctionnement des équipements intégrés par ordinateur. Autrement dit, l'utilisation efficace des machines nécessite une implication positive des ouvriers.

La participation à la propriété est un mécanisme qui permet aux employés de posséder une partie du

capital de l'entreprise. Il s'agit d'un régime où les travailleurs peuvent acheter, souvent par des retenues à la source, un certain nombre d'actions de l'entreprise. La forme la plus répandue de ce régime est l'actionnariat. En 1986, dans l'entreprise Cascades, 60 % des salariés détenaient 10 % des actions. Les ouvriers détenteurs d'actions retirent des revenus supplémentaires ou subissent des pertes selon la conjoncture économique et la rentabilité de l'entreprise.

Le salaire participatif ou les stratégies visant l'intéressement aux résultats sont des formes de partage des gains entre propriétaires et travailleurs. Il existe diverses formes d'intéressement. L'intéressement à la productivité est un programme qui accorde des primes («bonus»). En vertu de ce programme, les salariés reçoivent un supplément de rémunération provenant de la diminution du coût de production ou de l'augmentation de la productivité. L'intéressement aux bénéfices consiste à verser, à tout le personnel ou à une partie des employés, une fraction prédéterminée des profits résultant d'un accroissement de la productivité ou d'une conjoncture économique favorable.

Bref, la participation des travailleurs à toutes les sphères d'activités (de la gestion à la propriété) est un principe managérial qui favorise grandement l'efficacité de l'entreprise grâce à une exploitation rationnelle des savoir-faire pratiques des employés.

Dans les grandes entreprises japonaises où l'emploi est acquis pour la vie, les modèles d'intéressement des employés aux résultats économiques ont pour but de rendre les coûts salariaux flexibles et de les adapter aux fluctuations conjoncturelles. La part de la rémunération provenant de la participation aux bénéfices y est importante (environ le quart de la rémunération totale versée aux travailleurs), mais elle est aléatoire, liée aux résultats commerciaux de la firme³⁴.

On doit également noter que les formules de participation à la propriété et d'intéressement des salariés aux résultats peuvent améliorer la structure

des coûts de l'entreprise. Elles permettent un autofinancement plus grand et sans frais d'intérêt, elles incitent à l'accroissement de la productivité et procurent une flexibilité de la masse salariale (qui opère sa propre régulation en fonction de la situation du marché).

Bref, la participation des travailleurs à toutes les sphères d'activités (de la gestion à la propriété) est un principe managérial qui favorise grandement l'efficacité de l'entreprise grâce à une exploitation rationnelle des savoir-faire pratiques des employés.

Les cercles de qualité

Les cercles de qualité sont devenus célèbres, comme forme de gestion de la main-d'œuvre, à la suite de leur implantation rigoureuse et massive dans les entreprises japonaises, à partir des années 50. En fait, il s'agit d'une application structurée et encadrée du management participatif, d'une nouvelle forme d'organisation du travail basée sur la mobilisation de toutes les idées, à tous les niveaux de l'entreprise et favorisant le travail en groupe pour rendre le processus de production³⁵ plus efficace. En pratique, le cercle de qualité est un collectif de travail formé de quatre à dix personnes appartenant à la même unité de production. Les membres du groupe se réunissent régulièrement, sous la responsabilité d'un animateur, afin de réfléchir et de trouver des solutions à des problèmes relatifs à la qualité des produits.

Les cercles de qualité sont devenus célèbres, comme forme de gestion de la main-d'œuvre, à la suite de leur implantation rigoureuse et massive dans les entreprises japonaises, à partir des années 50.

L'idée fondamentale du cercle de qualité est l'importance des capacités créatives et des savoir-faire pratiques des travailleurs dans l'amélioration des méthodes de production et de la qualité des produits³⁶. Cette croyance s'oppose tout à fait aux principes de la division taylorienne des tâches où l'ouvrier n'est qu'un simple exécutant qui n'a pas à penser son travail. Pour sa part, le cercle de qualité reconnaît les compétences potentielles des salariés

pour étudier et transformer le processus de fabrication et, ainsi, améliorer le sort de l'entreprise, objectif traditionnel de la direction. Il s'agit, en quelque sorte, d'une intériorisation (*internalization*), par les travailleurs eux-mêmes, des principes de réduction des coûts et d'économie de temps, dans la mesure où le groupe doit engendrer des idées permettant de produire mieux, plus et en moins de temps³⁷.

Le fonctionnement du cercle de qualité comporte généralement trois étapes. En premier lieu, on procède à l'identification du problème à résoudre au cours d'une séance de *brainstorming* (remue-méninges) où chaque employé membre du cercle peut s'exprimer librement. Puis, on analyse le problème et les données au moyen des techniques quantitatives (diagramme de Pareto, diagramme causes-effets) afin de mettre en relief les véritables causes du problème. Enfin, les membres du groupe élaborent une solution (bien que la décision finale revienne à la direction). La longévité du cercle de qualité – utilisé comme outil de gestion dans une entreprise – dépend du degré d'implication des travailleurs non membres (du cercle) dans le processus de résolution des problèmes³⁸. Le succès des cercles de qualité dans les entreprises occidentales dépend des modalités de répartition des bénéfices matériels (réduction des coûts) réalisés grâce à cette mesure. Il ne faut pas se leurrer : les employés ne consacreront pas leur temps et leurs efforts pour des récompenses d'ordre psychologique uniquement, il faut les y inciter par des avantages matériels et pécuniaires³⁹.

Les cercles de qualité peuvent permettre de diminuer sensiblement les coûts de production. En effet, l'implication positive des travailleurs pour améliorer la qualité du produit et pallier le mauvais fonctionnement des machines va dans le sens d'une réduction des coûts cachés. De plus, le cercle de qualité assure une flexibilité décisionnelle génératrice d'économies de temps dans le processus de prise de décision. Selon de nombreuses études, on peut établir un lien entre les cercles de qualité et l'accroissement de la productivité des entreprises⁴⁰.

En résumé, considérant le travailleur comme un être capable de réfléchir aux méthodes de production, au même titre qu'un expert du bureau des méthodes, le cercle de qualité permet d'optimiser la rentabilité de la firme grâce à un effort productif croissant des

employés. Comme l'ont noté K. Dohse, U. Jürgens et T. Malsh : « One of the principal thrusts of quality circle in Japan is to achieve a full 60 minutes of work each hour by each worker⁴¹ ».

La restructuration des tâches

La restructuration des tâches est un concept qui désigne les modifications apportées aux différents aspects de la division verticale et horizontale du travail au sein des entreprises industrielles. Elle est une tentative de recomposition du collectif de travail pour le rendre plus sensible aux exigences d'une demande instable et en mutation croissante. Autrement dit, il s'agit de détacher le travailleur collectif, ses qualifications et les modes de son fonctionnement des caractéristiques du produit à fabriquer et de le doter d'une capacité d'adaptation et d'ajustement à la demande, sans délais et sans coûts majeurs.

La réorganisation des tâches donne de la souplesse au collectif de travail. Une flexibilité fonctionnelle, d'abord, qui résulte de la possibilité de modifier les conditions d'exercice du travail (polyvalence, mobilité entre les postes); également, une flexibilité numérique provenant de l'adaptation du volume de la main-d'œuvre en fonction des fluctuations de la demande⁴².

Ainsi, le collectif de travail subira des transformations perpétuelles et variera suivant les conditions du marché :

Les groupes de production se composent, se décomposent et se recomposent autour d'individus porteurs d'impératifs et de compétences différentes dans le temps et dans l'espace, en fonction des variations du carnet de commandes⁴³.

Il est généralement admis que la restructuration des tâches est une forme d'organisation du travail comportant trois dimensions. Cela fait l'objet d'un certain consensus entre les théoriciens appartenant à des écoles de pensée différentes⁴⁴. On peut donc distinguer l'intégration horizontale, l'intégration verticale et les groupes de travail flexibles.

L'intégration horizontale, connue généralement sous l'appellation d'élargissement des tâches, est une

tentative d'extension du travail; elle consiste à ajouter, à un poste, une ou plusieurs opérations n'exigeant pas de qualifications supérieures et ne comportant pas de responsabilités plus grandes. Autrement dit, il s'agit de confier à un employé des tâches plus nombreuses, mais de même nature, rompant ainsi la monotonie du travail et allongeant la durée des cycles du travail⁴⁵. Par intégration verticale, on désigne l'enrichissement des tâches c'est-à-dire l'introduction, dans le travail d'un ouvrier, de nouvelles opérations, de nature différente, qui nécessitent un niveau plus élevé de responsabilité, de savoir-faire et de compétence. Dans ce cas, le travailleur peut utiliser davantage sa créativité et ses connaissances intellectuelles.

Quant aux groupes de travail flexibles (autonomes ou semi-autonomes), ce sont des collectifs de travail auxquels on confie la mission de faire fonctionner une partie de l'atelier, d'une manière autonome, en respectant les normes de production (quantité et qualité) établies par la direction.

Actuellement, les découvertes des sciences humaines et sociales sont utilisées délibérément par les directions managériales afin de maîtriser les comportements de la main-d'œuvre ou, du moins, les conditions subjectives non-mécanisables.

Les effets bénéfiques de la revalorisation du travail ne manquent pas. Elle réduit la monotonie des gestes, permet à l'employé de réfléchir à son travail et réinstalle une autonomie relative dans l'exécution des tâches. Elle peut aussi constituer l'un des facteurs de la satisfaction que les travailleurs retirent de leur travail. Enfin, elle crée les conditions favorables à une plus grande implication et à la mobilisation des savoir-faire au profit de la production.

On peut donc dire que la science intervient de plus en plus dans le processus de production. Actuellement, les découvertes des sciences humaines et sociales sont utilisées délibérément par les directions managériales afin de maîtriser les

comportements de la main-d'œuvre ou, du moins, les conditions subjectives non-mécanisables. Grâce aux sciences sociales et humaines, les dirigeants d'entreprises peuvent savoir comment intervenir pour intéresser les employés et les impliquer dans la poursuite des objectifs de l'organisation. L'utilisation, dans la gestion de la main-d'œuvre, de la pyramide des besoins humains de Maslow en est un bon exemple. Elle est une illustration parfaite de la scientification de l'art du commandement et de l'organisation.

La restructuration des tâches : une économie de coûts

Il convient, maintenant, de se demander si la restructuration des tâches assure, somme toute, une gestion plus perfectionnée et moins coûteuse de la force de travail. Autrement dit, est-ce qu'elle peut engendrer une économie du travail nécessaire à la production ? Pour mettre en évidence l'impact de ce style d'organisation sur la productivité, il est utile de se servir de la méthode de gestion par l'analyse de la valeur⁴⁶. L'analyse de la valeur permet de déceler et d'éliminer les coûts inutiles liés, entre autres, à la conception, au procédé de fabrication et aux matières constitutives d'un produit. Elle permet de multiplier les petites économies ou les petits gains d'efficience qui, ensemble, deviennent significatifs. On pourrait certainement répertorier, à l'aide de cette méthode, toutes les économies que peut engendrer la restructuration des tâches dans le «procès» de travail (voir tableau II).

La restructuration des tâches permet non seulement de réduire les manifestations d'instabilité et d'indiscipline du personnel, mais aussi d'affecter l'effet de ces variables sur la production.

Puisque la recombinaison des tâches responsabilise le travailleur et qu'elle intellectualise le travail, elle peut donc affecter positivement les attitudes des travailleurs. On sait qu'un travail revalorisé amène une motivation et une satisfaction plus grandes chez les employés. Dans ces conditions, on peut s'attendre

à une baisse des taux d'absentéisme et de roulement du personnel et à une amélioration sensible de la qualité.

Tableau II Les avantages économiques de la restructuration des tâches

1. Réduction des coûts de l'absentéisme, de l'instabilité du personnel et de la non-qualité.
2. Réduction des coûts du contrôle hiérarchique et de la qualité.
3. Réduction des coûts d'adaptation aux exigences de la demande.
4. Réduction de l'écart entre temps d'utilisation théorique et temps d'utilisation réel des machines : meilleur usage des équipements de production.

La restructuration des tâches permet non seulement de réduire les manifestations d'instabilité et d'indiscipline du personnel, mais aussi d'affecter l'effet de ces variables sur la production. Tout d'abord, la flexibilité fonctionnelle permet une utilisation souple de la main-d'œuvre ; on peut, par exemple, remplacer un employé absent sans recourir au travail supplémentaire ou à des remplaçants, deux solutions dont les coûts sont élevés. De plus, l'absentéisme ne perturbe plus la fabrication puisque la norme de production est assurée par le groupe, sur une base collective et non individuelle.

Le groupe de travail flexible gère lui-même son temps et l'organisation de son travail pour respecter la norme de production en termes de quantité et de qualité. L'autodiscipline et la responsabilité collective rendent le contrôle hiérarchique et celui de la qualité désuets et superflus. La suppression ou la réaffectation productive des postes de supervision épargne des coûts importants à l'entreprise. À ce sujet, on doit noter que la volonté d'améliorer la qualité des produits peut être renforcée par des mesures incitatives supplémentaires comme la participation des travailleurs aux décisions et leur implication dans les cercles de qualité.

Le regroupement des tâches réduit également les temps d'enchaînement et de transfert du produit (en

cours de fabrication) d'un poste à l'autre. En effet, la simplification des postes, par la réintégration de certaines fonctions, diminue le temps durant lequel le produit ne subit pas de transformations productives⁴⁷. Les collectifs de travail flexibles, ayant beaucoup de discrétion et d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches et dans le choix de leurs méthodes de travail en situation cherchent constamment à améliorer leurs performances. Chez Toyota, par exemple, les travailleurs réorganisent continuellement les procédés de travail en vue d'éliminer les mouvements inutiles et le travail «non nécessaire» à la fabrication du produit. Cet effort s'appelle *shojinka*, ce qui signifie tout simplement : réduire la main-d'œuvre nécessaire à l'accomplissement d'une tâche déterminée⁴⁸. On est donc justifié de croire qu'il y a intériorisation des principes tayloriens par les travailleurs eux-mêmes.

La recomposition des tâches favorise, de plus, l'utilisation flexible de la main-d'œuvre. En d'autres termes, un collectif de travail souple peut être réorganisé et réutilisé sans délais et sans coûts majeurs pour faire face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande. Avec le même potentiel humain, l'entreprise peut donc fabriquer des produits différenciés et réduire les coûts d'adaptation aux exigences de la demande.

Grâce au collectif de travail sensible et «multiproduits», l'entreprise réalise des économies de coûts considérables. Elle n'a plus à investir trop de temps dans la fabrication des stocks : des groupes de travail flexibles rendent la production «juste à temps» possible.

Autrement dit, la qualité des interventions humaines conditionne les capacités productives potentielles des machines-outils.

Il est établi que le temps d'utilisation effective des machines-outils ne représente que 5 % de leur temps d'occupation théorique⁴⁹. En conséquence, l'efficacité économique d'une entreprise, où le poids relatif du capital fixe (équipements) est de plus en plus important, passe obligatoirement par une meilleure valorisation de ce facteur. Il est donc légitime de chercher à améliorer la productivité du

capital fixe. La restructuration des tâches est un moyen efficace d'y arriver.

En permettant au collectif de travail de se réapproprier certaines fonctions techniques, de contrôle et de diagnostic qualitativement différentes, la restructuration des tâches accroît simultanément les possibilités et la durée d'utilisation des équipements de production. Autrement dit, la qualité des interventions humaines conditionne les capacités productives potentielles des machines-outils. L'accroissement des temps d'engagement réel (ou temps de coupe) des équipements, par la réduction des temps morts consommés par des activités improductives de la machine (montage, vérification, arrêts, déplacements, chargement, positionnement, réglage, etc.) est rendu possible grâce à la responsabilisation technique et économique des collectifs de travail⁵⁰.

Dans les entreprises japonaises, par exemple, l'exploitation plus productive des installations en capital fixe découle des efforts conjoints des ingénieurs et des groupes de travail autonomes et responsables des unités de production. Ce schéma de fonctionnement s'apparente au concept de *giving wisdom to the machine*. Il requiert des travailleurs de production, des superviseurs et des ingénieurs un effort collectif constant pour perfectionner les outils (modifier ou ajouter des fonctions supplémentaires) et les méthodes de production⁵¹. Dans une succursale de la compagnie Alcan, ce type d'effort a permis à un groupe de travail flexible, affecté à une salle de cuves comportant 300 portes de superstructures, de ramener de 12 à 5 secondes le temps requis pour ouvrir chacune de ces portes, réalisant ainsi une économie approximative de 67 000 \$ par année⁵².

La restructuration des tâches permet donc une meilleure utilisation des équipements de production et une diminution des coûts d'imputation (*overhead cost*). La vie économique des machines-outils est alors distribuée sur un nombre maximum de produits fabriqués⁵³. Autrement dit, la réorganisation du travail réduit la quantité de capital fixe nécessaire pour produire une unité du produit : avec le même équipement et pour les mêmes coûts fixes, il est possible de fabriquer davantage de produits variés. Le système SMED (*Single-minute exchange die*) mis au point par Shingo⁵⁴ est un parfait exemple de l'utilisation plus efficace des équipements et de la

diminution des temps de réglage, grâce à la sensibilisation des opérateurs à des fonctions techniques et diagnostiques.

Par ailleurs, il faut souligner les possibilités offertes par l'application de la microélectronique à la production. Les nouvelles technologies flexibles (C.A.O., F.A.O.) permettent «un déblocage relatif des programmes de production face aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande»⁵⁵. De plus, les systèmes de production électroniques ou programmables assurent une optimisation des temps d'utilisation effective des équipements. Les nouvelles technologies axées sur la microélectronique offrent la possibilité d'un équipement flexible «multiproduits», susceptible d'être facilement réorganisé, réutilisé et même perfectionné pour fabriquer des produits différenciés.

CONCLUSION

Les nouvelles conditions créées par le libre-échange entre les divers espaces nationaux, la saturation de la demande de certains produits et le surendettement des pays en développement ont conduit à une nouvelle forme de rivalité entre les entreprises œuvrant dans tous les secteurs économiques. L'instabilité socio-économique rend désuètes les méthodes traditionnelles de gestion axées sur la rigidité. Cette instabilité appelle une transformation dans le fonctionnement des entreprises. La «flexibilisation» de l'appareil productif s'impose plus que jamais. C'est à la fois une question de survie économique et le point d'émergence de l'entreprise du futur.

La flexibilisation de l'appareil productif passe par des changements technologiques et organisationnels qui permettront à l'entreprise de s'adapter aux variations quantitatives et qualitatives de la demande. L'apparition des nouvelles technologies flexibles et axées sur l'application de la microélectronique a donné naissance à la notion d'atelier flexible. Celui-ci se compose d'un ensemble de machines automatiques qui sont intégrées par un système informatisé et qui peuvent être réorganisées et réutilisées sans délais et sans coûts pour fabriquer une gamme croissante de produits différenciés. La seconde caractéristique de l'appareil productif flexible est la souplesse de la main-d'œuvre. Cette capacité du personnel de réagir rapidement aux

exigences du marché est, comme on l'a vu, l'objectif visé par les nouvelles formes de gestion du travail. La gestion du travail s'appuie désormais sur la participation des travailleurs, les cercles de qualité, la restructuration des tâches et une philosophie de gestion qui mise sur l'implication positive des employés dans la production. Ces méthodes nouvelles ont pour but de rendre le collectif de travail polyvalent, multifonctionnel et flexible, susceptible d'être utilisé et réorganisé en fonction des aléas des commandes, bref, un personnel «multiproduits».

Telles seront les deux composantes de l'usine de demain : un équipement souple et une main-d'œuvre flexible, permettant de fabriquer à bon compte des produits diversifiés et de qualité. L'économie de la firme reposera dorénavant sur trois principes : économie de qualité, économie de diversité et économie d'échelle, qui se réduisent, en dernière analyse au concept clé de l'«économie du temps».

Il convient également de noter que, du point de vue économique, ces nouvelles formes d'organisation du travail promettent, du moins théoriquement, une plus grande efficacité de l'entreprise. Il s'agit là de formes supérieures, sorte de modernisation de l'économie de l'entreprise héritée du taylorisme et du fordisme. Il ne faut cependant pas croire qu'on assiste à un retour aux formes pré-tayloriennes (artisanales) de gestion du travail centrées sur l'intuition, l'autonomie et l'initiative. Les nouveaux changements organisationnels sont introduits grâce aux découvertes des sciences sociales et exactes. La nouvelle organisation flexible du travail repose sur la rationalisation planifiée de la production et, donc, sur les études de temps et de mouvements.

Le succès et la généralisation de ce nouveau modèle dépendent fortement de sa performance économique et de sa répartition entre les principaux partenaires. Les méthodes tayloriennes et fordienues ont pris du temps (30 ans) pour pénétrer la plupart des entreprises; elles ont été acceptées par les ouvriers, puisqu'elles ont induit le pacte social de l'après-guerre et que ce pacte a permis l'amélioration des conditions matérielles et économiques des travailleurs. La généralisation du nouveau modèle de gestion du travail dépend des modalités de redistribution des gains de productivité qu'il engendre et des changements dans le rapport salarial.

L'organisation flexible du «procès» de travail a des conséquences macroéconomiques et nécessite une transformation des rapports institutionnels qui régissent les relations du travail. En effet, l'adhésion et la collaboration des employés à ce type de gestion –qui vise la rationalisation de la production– peuvent engendrer l'insécurité d'emploi et l'intensification du travail. Ces phénomènes doivent être explorés et analysés avec soin. Il ne faut pas croire que les travailleurs continueront à déployer des efforts si la récompense est d'ordre psychologique uniquement. Les avantages matériels et monétaires demeurent une incitation fondamentale.

Notes et références

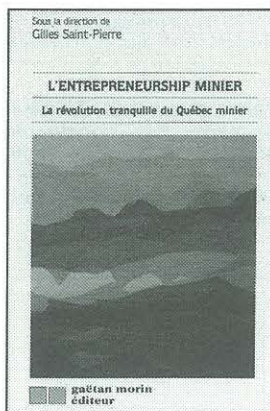
1. CORIAT, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Éditions Christian Bourgois.
2. WIDNER, M. (1990), «Modèles mathématiques pour une gestion efficace des ateliers flexibles», Thèse de doctorat, Université de Lausanne, p. 4.
3. KÜNDIG, B. (1984), «Du taylorisme classique à la "flexibilisation" du système productif. L'impact macro-économique des différents types d'organisation du travail» *Critiques de l'économie politique*, n° 26-27, p. 53-70.
4. TAYLOR, F.W. (1965), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
5. BRAVERMAN, H. (1976), *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XX^e siècle*, Paris, Maspéro.
6. SHAIKEN, H. (1986), *Le travail à l'envers*, Paris, Flammarion.
7. SÖHN-RETHEL, A. (1978), *Intellectual and Manual Labor, A critique of epistemology*, New Jersey, Humanities Press, p. 155.
8. MARX, K. (1965), «Oeuvres», Économie T.I., Quatrième section du *Capital*, Livre premier, Bibliothèque de la Pléiade, p. 824 (première édition 1867 : Le capital).
9. CORIAT, B. (1990) *op. cit.*, (cf. réf. 1).
10. VINET, A., M. VÉZINA et C. BRISSON (1987), «Des lésions professionnelles méconnues : le cas des opératrices de l'industrie du vêtement» in R. Blouin et al., *Les lésions professionnelles*, Québec, P.U.L., p. 21-38.
11. CORIAT (1990), *op. cit.* (cf. réf. 1).
KÜNDIG (1984), *op. cit.* (cf. réf. 3).
12. *Ibid.*, p. 65.
13. HOPWOOD, A.G. (1976), «Évaluation de l'intérêt économique des nouvelles formes d'organisation du travail», *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, Bureau international du travail, Genève, p. 142.
14. OHNO, T. (1989), *L'esprit Toyota*, in B. Coriat (1991), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Éditions Christian Bourgois, p. 23.
15. KÜNDIG, B. (1986), «Vers un nouveau "New-Deal" : éléments d'une politique économique et sociale adaptée au mode actuel de croissance des entreprises industrielles», *Miméo*, p. 24.
16. COHENDET, P., A. KRASA et P. LLERENA (1988), «Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente» in Cohendet et al., *édit, L'après-taylorisme*, p. 57.
17. SAINT-PIERRE, G. (1991), «L'influence de la productique sur la stratégie des PME», *Revue Organisation*, vol. 1, n° 1, p. 41-56.
18. KÜNDIG (1986), *op. cit.* p. 27 (cf. réf. 15).
19. POLLERT, A. (1989), «L'entreprise flexible : réalité ou obsession», *Sociologie du travail*, vol. 31, n° 1, p. 77.
20. LE BAS, C. (1986), «Changements techniques, sortie de crise et reformulation du rapport salarial», in Y. Bouchut, J. H. Jacot et S. Latchiannian (1986), *Nouvelles technologies et enjeux sociaux*, Presses Universitaires de Lyon, p. 108.
21. GORLIN H. et L. SCHEIN (1984), «Innovations in Managing Human Resources», *A research report from the Conference Board*, p. 5.
22. OUCHI, W. (1982), *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris, Interéditions, p. 52.
23. *Ibid.*, p. 145.
24. GORLIN, H. et L. SCHEIN (1984), *op. cit.*, p. 19 (cf. réf. 21).
25. MÜLLER-JENTSCH, W. (1990), «Productive forces and industrial citizenship : an evolutionary perspective on labor relations», *Public lecture*, University of Warwick, 4 juin.
26. SAYER, A. (1986), «New developments in manufacturing : the just-in-time system», *Capital and Class*, n° 30, hiver, p. 43-72, p. 68.
27. SHIMADA, H. et J.P. MCDUFFIE (1986), «Industrial Relations and "humanware"», *Working Paper*, Alfred P. Sloan School of Management, p. 94.
28. ROCA, S. et D. RETOUR (1981), «Participation in Entreprise Management : Bogged down concepts» *Economic and Industrial Democracy*, vol. 2, p. 1-26.
29. BORZEIX, A. et D. LINHART (1988), «La participation : un clair-obscur», *Sociologie du travail*, n° 1, p. 37-53.
30. BERNOUX, P. (1979), «La résistance ouvrière à la rationalisation : La réappropriation du travail», *Sociologie du travail*, n° 1.
31. REYNAUD, J.-D. (1988), «Les régulations dans l'organisation : régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, vol. XXIV, p. 5-18.
32. BHÉRER, H. (1988), «Expériences de participation : les travailleurs administrateurs», *Nouveaux modèles de relation du travail, 18^e colloque de l'école des relations industrielles*, Université de Montréal.
33. JONES B. et S. WOOD (1984), «Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies», *Sociologie du travail*, n° 4.
34. WEITZMAN, M. (1986), *L'économie de partage : vaincre la stagflation*, Paris, L'Expansion-Hachette-Lattis, p. 118-119.
35. CHANARON, J.-J. et J. PERRIN (1983), «Le rôle de la science sur les modes d'organisation du travail», *L'entreprise en mutation*, Grenoble, I.R.E.P. Développement, p. 69.
36. WOOD, S. (1989), «The Japanese Management model tacit skills in shop floor participation», *Work and Occupations*, vol. 16, n° 4, p. 446-460.
37. SAYER, A. (1986), *op. cit.* (cf. réf. 26).
38. BROSSARD, M. (1990), «La gestion des cercles de qualité», in R. Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les Éditions Yvon Blais Inc., p. 769.
39. JONES, W.G. (1983), «Quality vicious circles», *Management Today*, mars.
40. ONGLATCO, M.L. (1988), «Japanese quality control circles, features, effects and problems», *Asian Productivity organisation*, Productivity series, n° 22.
41. DOHSE, K., U. JÜRGENS et T. MALSH (1985), «From "Fordism" to "Toyotism"? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry», *Politics and Society*, vol. 14, n° 2, p. 115-146.

42. CORIAT, B. (1978), « Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de Process », *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Editions Galilée, p. 109-124.
- STREEK, W. (1987), «The uncertainty of management in the management of uncertainty. Employers, Labor relations and industrial adjustment in the 1980's» *Work, Employment and Society*, vol. 1, n° 3, p. 281-308.
43. BORZEIX, A. et D. LINHART (1988), *op. cit.*, p. 42 (cf. réf. 29).
44. HACKMAN, R.J. et M. DEAN LEE (1979), «Redesigning work : a strategy for change», *Work in American Institute studies in productivity*.
- KELLY, J.E. (1982), *Scientific management, Job redesign work performance*, London, Academic Press.
- RINEHART, J. (1986), «Improving the quality of working life through job redesign : work humanization or work rationalization », *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 23, n° 4.
- WISNER, A. (1974), «Contenu des tâches et charge de travail», *Sociologie du travail*, n° 4.
- CAPPELLI, P. et R.B. MCKERSIE, (1987), «Management strategy and the redesign of workrules», *Journal of Management studies*, p. 441-462.
45. CAPPELLI, P. et R. B. MCKERSIE (1987), *op. cit.*, p. 445 (cf. réf. 44).
46. PROKOPENKO, J. (1990), *Gérer la productivité*, Genève, Bureau international du travail, p. 142.
47. CORIAT, B. (1979), «La recombinaison de la ligne de montage et son enjeu : une nouvelle "économie" du contrôle et du temps», *Sociologie du travail*, vol. 1, p. 19-32.
48. SHIMADA, H. et J.-P. MCDUFFIE (1986), *op. cit.*, p. 95 (cf. réf. 27).
49. CORIAT, B. (1984), «Crise et électronisation de la production : robotisation d'atelier et modèle fordien d'accumulation du capital», *Critiques de l'économie politique*, n° 26-27, p. 71-94.
- CORIAT, B. (1983), «Du système Taylor à l'atelier de série robotisé: quel taylorisme demain?», in M. Montmollin et O. Pastré, *Le taylorisme*, Paris, La Découverte, p. 341.
- WIDNER, M. (1990), *op. cit.*, p. 4 (cf. réf. 2).
50. MÜLLER-JENTSCH, W. (1990), «Productive forces and industrial citizenship : an evolutionary perspective on Labor relation Public Lectures», University of Warwick, 4 juin, p. 15.
51. SHIMADA, H. et J.-P. MCDUFFIE (1986), *op. cit.*, p. 14 (cf. réf. 27).
52. CHOPIN, D., L. MALTAIS et Y. THÉRIAULT (1991), «L'implantation d'un "groupe amélioration qualité"» *Mimeo*.
53. CORIAT B. (1984), *op. cit.*, p. 81 (cf. réf. 49).
- KÜNDIG, B. (1986), *op. cit.*, p. 38 (cf. réf. 15).
54. SHINGO, S. (1987), *Le système SMED, une révolution en gestion de production*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
55. KÜNDIG (1986), *op. cit.*, p. 24 (cf. réf. 15).

Pour en savoir plus

- COHENDET, P., M. HOLLARD, T. MALSCH et P. VELTZ (1988), *L'après-taylorisme : nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Paris, Ed. Économica.
- GRAMSCI, A. (1983), «Le défi des changements structurels : américanisme et fordisme», *Cahiers de la prison*, Paris, Édition sociale, p. 343-357.
- RINEHART, J. (1984), «Appropriating workers' knowledge : Quality control circles at a General Motors Plant», *Studies in Political Economy*, n° 14, p. 75-97.
- VINET, A., M. VÉZINA et C. BRISSON (1986), «Rémunération à la pièce, travail parcellaire et santé mentale dans l'industrie du vêtement», *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, n° 2, p. 25-36.
- WEISS, D.W. (1976), «Marx versus Smith on the division of Labor», *Monthly Review*, vol. 28, n° 3, p. 104-108.

LE MONDE MINIER AU QUÉBEC



L'ENTREPRENEURSHIP MINIER La révolution tranquille du Québec minier

Cet ouvrage propose une vue d'ensemble du phénomène de l'entrepreneurship minier au Québec. La popularité des actions accréditatives et des prix intéressants pour l'or, le zinc et le cuivre ont provoqué l'émergence de l'entrepreneurship minier québécois. Malgré le krach boursier d'octobre 1987, la révolution tranquille du

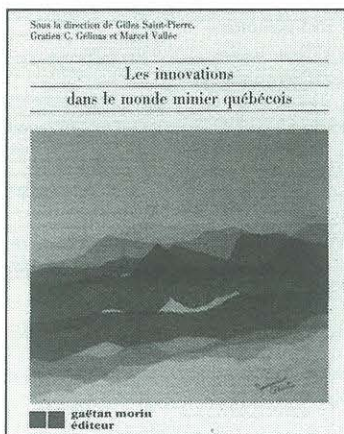
Québec minier se poursuit à travers les PME minières, mieux connues sous le terme de « juniors ». Tout le Québec profite de cette situation, particulièrement l'Abitibi-Témiscamingue. Peu touchée par l'Accord canado-américain sur le libre-échange, l'industrie minière dépend toutefois des fluctuations du prix des métaux précieux et des métaux de base.

Ce volume répond au besoin de connaître ce nouvel entrepreneurship et ce qui l'entoure. Il s'adresse tant aux spécialistes de l'industrie minière (économistes, gestionnaires, géologues...) qu'aux investisseurs boursiers.

Sommaire

Le processus de la création de PME minières / Le profil des dirigeants de PME minières / La présentations de prospecteurs célèbres / La révolution tranquille du Québec minier / La situation actuelle des PME minières / Le rôle de SOQUEM dans l'émergence de PME d'exploration minière / L'effet économique des actions accréditatives / Les caractéristiques de l'or, du cuivre et du zinc / Les effets du libre-échange sur l'industrie minière et les PME d'exploration minière / L'information financière / Le marketing de service dans l'industrie minière / Le portrait du boom minier actuel / La société en commandite, une forme juridique privilégiée dans l'exploration minière.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre



LES INNOVATIONS DANS LE MONDE MINIER QUÉBÉCOIS

Depuis le milieu des années 80, nous observons dans le monde minier, et particulièrement dans le domaine de l'exploration, une série de changements issus d'innovations financières, technologiques et sociales. Cet

ouvrage sans précédent au Québec propose, dans un langage accessible, la description et l'analyse de plusieurs de ces innovations. Il contribue ainsi à mieux faire connaître ce secteur d'activité. Il s'adresse aussi bien aux spécialistes œuvrant dans l'industrie minière (géologues, économistes, gestionnaires...) qu'aux investisseurs boursiers concernés.

Sommaire

L'innovation dans l'exploration minière et ses difficultés / Des cas d'innovation technologique tels Machines Roger International, Niobec / Des outils innovateurs de financement, par exemple la Société en commandite Nor-Sarre, le Fond minier du Fonds de solidarité FTQ, les actions accréditatives / Des cas d'interventions réussies d'organismes publics et associatifs comme la municipalité de Fermont, l'Association des prospecteurs du Québec (APQ), l'Association des prospecteurs gaspésiens (APG) / Des approches innovatrices (théoriques et pratiques) en géologie et en géologie économique, dont la lixiviation en tas, la minimisation des pertes d'une exploitation minière, l'intelligence artificielle appliquée aux décisions minières et le système d'information géominière du MERQ.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre,
Gratien C. Gélinas et
Marcel Vallé

 **gaëtan morin**
éditeur

C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉBEC, CANADA, J4B 5E6
TÉL.: (514) 449-2369 TÉLÉC.: (514) 449-1069

Eisuke Toyama, président de Nissan

Y a-t-il une gestion japonaise au Canada?

Propos recueillis par André Briand

Comment en êtes-vous arrivé à la présidence de Nissan?

Je suis sorti de l'Université Keio (à Tokyo) en 1963, avec un baccalauréat en sciences commerciales. Par la suite, je me suis joint à la compagnie Nissan et, comme la plupart des gens d'affaires, je savais que c'était pour toute ma carrière. J'ai toujours travaillé dans les services outre-mer, plus précisément jusqu'en 1972, dans les domaines des opérations et des ventes. En 1973, j'ai été nommé directeur de la planification des ventes pour le Canada; puis, quelques années plus tard, j'ai été promu vice-président au marketing et au développement des concessionnaires.

En 1980, je suis retourné à Tokyo en tant que directeur des services des exportations en Amérique du Nord. Puis, en 1986, je me suis retrouvé à Los Angeles, au poste de vice-président à la planification stratégique pour tout le territoire des États-Unis. Depuis 1990, je suis président de Nissan Canada.

Parlez-moi un peu de Nissan.

Nissan a trois grandes divisions : l'Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord. Au Canada, la compagnie comporte trois «régions» : l'Ouest, le Québec et les Maritimes, et le siège social est à Toronto. Nissan Canada est avant tout une organisation de vente et de commercialisation, et elle comprend 190 concessionnaires.

Qui a eu le plus d'influence sur vous, sur votre style de gestion?

Le président de Nissan, au Japon, monsieur Kume. C'est quelqu'un qui a changé la culture de la compagnie. C'est le premier qui a jeté un regard

vers l'extérieur, vers le marché, vers le client. Il a dit aux gens : «Soyez différents, soyez vous mêmes.» Il leur a montré comment innover et être dynamique sans faire d'erreurs. Avant la nomination de monsieur Kume, la compagnie Nissan était très semblable au peuple de mon pays : homogène, conservatrice, mais harmonieuse. Avant les années 70, Nissan avait des produits ordinaires et sécuritaires; elle a ensuite perdu des parts de marché dans les années 70 à 80. Comme entreprise, nous n'avions aucune personnalité ni aucune façon de nous distinguer des autres fabricants d'automobiles. Nous n'avions pas d'identité sur le marché. En 1985, monsieur Kume a changé cette vision conformiste chez Nissan. C'est sa façon de faire qui m'a influencé. J'essaie de faire un peu comme lui, ici, non pas en matière de production, mais dans la vente et la commercialisation, qui sont nos seules activités; j'essaie de m'inspirer de son idéal innovateur en marketing.

Pouvez-vous me décrire le fonctionnement de Nissan au Canada?

Nissan compte 350 employés dont 5 seulement sont des Japonais; nous faisons tout ce que nous pouvons pour "canadianiser" nos opérations. Nous n'avons pas une organisation traditionnelle, avec un service des ventes, un service après-vente et un service des pièces. Au siège social, notre organisation s'articule autour de deux services : le service véhicules et pièces et le service satisfaction.

Quels sont vos liens avec Nissan Japon? Avez-vous une certaine autonomie?

Je suis rattaché au siège social «Amérique du Nord», qui se trouve à Los Angeles; j'ai fait un plan stratégique et, s'il est accepté, j'aurai l'autonomie complète dans un an.

Que pensez-vous de certaines caractéristiques de l'organisation du travail au Japon : emploi à vie, philosophie de la qualité totale, existence de syndicats pro-affaires, en comparaison de ce qui existe au Canada?

La grande différence, c'est l'emploi à vie. Ce principe est toujours en vigueur. Il fait de l'ancienneté le pivot de toute la gestion de la rémunération. Par exemple, un employé de 50 ans peut recevoir un salaire beaucoup plus élevé qu'un employé de 20 ans, même si les deux font exactement le même travail. C'est une bonne façon d'encourager la loyauté. Cette approche est omniprésente au Japon. On remarque cependant que les jeunes défient ce système. Ils veulent davantage de mobilité; ils n'ont pas la patience d'attendre 30 ans pour avoir quelque chose d'intéressant. Sur ce point, ils ont raison, les gens à fort potentiel sont perdants dans un tel système.

Les syndicats ont beaucoup d'influence au Japon. Leur organisation est différente de celle des syndicats d'ici; chaque compagnie a son syndicat, et l'affiliation à une centrale n'est pas aussi importante. Dans la plupart des cas, ce sont des syndicats d'affaires qui ne veulent pas la mort de l'entreprise. Ils ont de la souplesse et ils s'adaptent aux exigences de l'environnement; ils sont généralement coopératifs, car ils se sentent "dans le même bateau" que les patrons. Parfois les syndicats remplissent des fonctions que les services des ressources humaines assument ici : participation à la sélection, organisation du travail et élaboration de politiques, entre autres.

Ce qui différencie les employés japonais, selon moi, c'est qu'ils ont la volonté de faire un bon travail et qu'ils sont consciencieux. D'ailleurs, les Canadiens ressemblent davantage aux Japonais que les Américains : ils veulent, eux aussi, fournir un bon rendement (aussi bien quantitatif que qualitatif).

Parlez-moi du protectionnisme japonais.

Le Japon n'est pas un pays fermé, mais c'est un marché différent. Les Américains croient que le Japon est fermé. Ils pensent probablement à la production du riz et, à ce sujet, ils ont raison; cependant, pour tout le reste, ce n'est pas le cas.

Parlons un peu du riz. Le riz constitue un enjeu important, c'est comme le blé, ici au Canada. Vous savez, le riz est la nourriture de base du Japon depuis plus de 2000 ans. La production du riz ne constitue pas seulement une industrie; c'est, dans un sens, un domaine intouchable relié à la culture profonde du pays. En quelque sorte, c'est sentimental. Je crois, en tant qu'homme d'affaires, que le Japon devrait abandonner le protectionnisme dans le domaine de la production du riz, car il a maintenant une économie forte et il pourrait se le permettre. Le Japon doit prendre le leadership dans ce domaine et s'appliquer à changer sa réputation de marché fermé. Je n'ai pas de statistiques pour l'illustrer, mais je puis dire que le marché du riz n'est pas si important que cela, qu'il a peu d'impact sur la balance commerciale. Le Japon doit, selon moi, prendre l'initiative et donner l'exemple dans ce domaine.

Dans le secteur de l'automobile, tout fabricant peut venir vendre ses voitures au Japon; cependant, ce vendeur devra apprendre à percevoir ce qui différencie ce marché des marchés européens ou américains. Le consommateur, l'acheteur de voitures, au Japon, est différent. Il utilise son automobile surtout les fins de semaine, pour les loisirs, plutôt que pour le travail, comme ici. Ici, on considère une voiture comme un appareil électrique (un séchoir, par exemple); au Japon, une auto n'est pas un objet de ce genre. Bref, les Japonais ont des attentes différentes qu'il faut connaître pour leur vendre un produit.

Est-ce que vous gérez de la manière japonaise au Canada?

Non, Nissan Canada n'est pas un fabricant, c'est une compagnie de vente. Je gère comme les Canadiens. D'une certaine façon, en gestion internationale, il faut s'adapter au pays où on est. Il n'y a pas, selon moi, une manière japonaise de gérer au Canada. Il y a une façon canadienne et il faut la trouver avec les gens d'ici. Chez Nissan, nous menons nos opérations en les adaptant aux activités du pays; nous essayons de nous ajuster le plus rapidement possible aux changements du marché et de nous identifier aux milieux que nous desservons.

En Amérique du Nord, nous visons l'autosuffisance et l'autonomie. Nous avons un bureau de design à Los Angeles et nous faisons de la recherche et développement à Détroit. Nous fabriquons au Tennessee, notre société de crédit est au Michigan et ce sont nos concessionnaires qui font la vente. Nous avons donc tout ce qu'il faut pour être indépendants. Nous devons avoir des gestionnaires locaux parce que ce sont eux qui connaissent le milieu et le client.

Qu'avez-vous appris au Canada? Que pensez-vous de la façon canadienne ou américaine de gérer?

J'ai appris que la méthode directe et sans détour donnait de bons résultats. J'ai appris ici qu'il faut centrer notre style de gestion sur l'individu. La société américaine fonctionne davantage sur le culte de la personnalité. Au Japon, on croit encore qu'il faut renoncer à l'individualité, et la gestion accorde la primauté à l'harmonie dans l'organisation. Il existe, bien sûr, un fossé entre ces deux approches.

Quel serait, d'après vous, le portrait d'un bon manager? À quoi ressemblerait une semaine typique de travail?

Un gestionnaire, c'est un motivateur, mais c'est aussi une personne qui voit l'ensemble de l'entreprise et non seulement sa petite division. Je crois que le gestionnaire d'aujourd'hui passe un tiers de son temps en réunion, un autre tiers sur le terrain et le dernier tiers à son bureau, à "brasser" des papiers.

Que pensez-vous des consultants?

Je les utilise surtout pour des mandats de planification stratégique et de développement organisationnel. Il faut savoir ce qu'on attend d'eux et avoir une bonne méthode de sélection, car une erreur dans ce domaine coûte très cher.

Pensez-vous que la confiance entre employés et gestionnaire est un mythe? On dit que, au Japon, il y a moins de gestionnaires qu'ici pour le même nombre d'employés.

La relation patron-subalternes ne s'évalue pas en termes de nombres. D'après moi, ce n'est qu'un volet du problème. La relation est plus personnalisée au Japon qu'ici. Par exemple, si un employé a un

petit problème, le gestionnaire japonais s'en préoccupe, il ne fait pas que s'informer; ce n'est pas comme ça ici. Je fais la même chose avec les employés japonais ou les employés qui viennent du Japon. Je vais au restaurant ou au théâtre, ou je fais faire une marche au parc avec la personne et je prends le temps; les Japonais adorent cette façon de faire. Au Canada, je suis comme les Canadiens: le soir, après mon travail, je retourne chez moi, avec ma famille.

Parlez-moi de l'efficacité des entreprises japonaises.

D'après moi, dans le domaine de la fabrication, nous sommes beaucoup plus efficaces que dans les services. Au Japon, dans un magasin à rayons, il y a beaucoup plus de personnel qu'ici. Nous n'attendons jamais comme ici. Il y a même des employés qui sont là pour saluer et accueillir le client, ce qui ne me paraît pas très efficace.

Les systèmes d'information dans les PME : synthèse et apports de la recherche

Louis Raymond
Samir Blili

Comme les autres disciplines des sciences de la gestion, l'étude des systèmes d'information a un objectif de recherche qui est à la fois descriptif et prescriptif. Il s'agit d'abord de mieux comprendre la réalité organisationnelle quant à l'adoption, l'utilisation et la gestion des systèmes informatisés et des technologies de l'information, et ce, par le biais de modèles explicatifs vérifiés à partir d'études empiriques. Il s'agit ensuite d'appliquer les connaissances ainsi obtenues en proposant aux organisations des approches, des méthodes, des techniques et des outils qui leur permettront de mieux gérer leurs ressources informationnelles et, ainsi, d'accroître l'efficacité et l'efficience de leurs systèmes d'information.

Jusqu'au début des années 80, cependant, peu de chercheurs se sont intéressés empiriquement à l'étude des systèmes informatisés dans le contexte spécifique des PME, d'où la nécessité d'élaborer et de valider des cadres normatifs appropriés à ce contexte¹. En effet, compte tenu de la spécificité des PME, les résultats d'études effectuées, pour la quasi-totalité, auprès des grandes entreprises, ne peuvent être directement extrapolés aux petites et moyennes organisations, particulièrement lorsqu'il s'agit des facteurs critiques de succès dans le développement, l'exploitation et l'utilisation des technologies de l'information².

À la suite de ce constat, un certain nombre de chercheurs se sont intéressés à la problématique des systèmes informatisés dans les PME. Au départ, on n'utilisa que la taille organisationnelle, le nombre d'employés, par exemple, comme variable discriminante pour identifier des différences entre la grande et la petite entreprise concernant certaines de leurs caractéristiques respectives, comme l'im-

plication de la haute direction dans l'informatisation³, la structure du service de l'informatique⁴ et l'investissement en matériel, en logiciel et en ressources humaines⁵. Mais, il devint rapidement évident que toute tentative d'explication de ces différences devait faire appel à d'autres variables environnementales, organisationnelles, humaines et techniques, certaines de ces variables, telle la structure de la firme, possédant un pouvoir discriminant plus significatif qu'un critère arbitraire de taille⁶.

Ayant identifié la PME en tant qu'objet de recherche ontologiquement différent de la grande entreprise, les études effectuées par la suite ont été orientées par les chercheurs de manière à tenir compte de cette différence. La recension et la synthèse de ces études doivent cependant s'appuyer sur un cadre conceptuel de recherche reconnu en systèmes d'information et suffisamment compréhensif pour inclure tous les aspects de la spécificité de la PME. Ce cadre pourra aussi être utilisé pour générer des hypothèses de recherche pertinentes à cette spécificité.

UN CADRE CONCEPTUEL DE RECHERCHE

Le cadre conceptuel de recherche en systèmes d'information le plus connu est celui de B. Ives, S. Hamilton et G. B. Davis⁷; le système d'information organisationnel (SIO) y est défini comme un système informatisé dont le but est de fournir un soutien informationnel aux opérations de l'organisation et aux activités et fonctions du management de l'organisation. Ce système est composé d'un ensemble de sous-systèmes d'information (SSI) ou systèmes d'application, une application pour la

gestion des stocks, par exemple, limités par des frontières organisationnelles ou fonctionnelles. La recherche en systèmes d'information y est définie comme «l'investigation systématique du développement, de l'opération, de l'utilisation et/ou de l'impact d'un sous-système d'information dans un contexte organisationnel». La figure 1 illustre ce cadre conceptuel.

On y distingue trois types de variables, soit :

1. Les variables environnementales définissant les ressources et les contraintes qui dictent l'envergure et la forme de chaque SSI; elles comprennent :
 - l'environnement externe, incluant des considérations d'ordre légal, social, politique, culturel, économique, éducationnel, industriel et commercial;
 - l'environnement organisationnel, précisé par les objectifs, les tâches, la structure et le style managérial de l'organisation;
 - l'environnement usager, soit l'environnement qui entoure et inclut les gestionnaires qui
- prennent des décisions basées sur les extrants du SSI et les intermédiaires qui filtrent ou interprètent ces extrants;
- l'environnement de développement du SIO, incluant les méthodes et les techniques de conception et de mise en oeuvre du SSI, le personnel de développement et ses caractéristiques, ainsi que la gestion du développement et de l'entretien des systèmes;
- l'environnement d'exploitation du SIO, incluant les ressources telles que le matériel, le logiciel, le personnel d'exploitation, ainsi que la gestion des opérations informatiques.
2. Les variables de processus définissant les interactions du SSI avec les environnements précédemment définis, soit essentiellement, les mesures de performance du système sur le plan de l'utilisation par l'utilisateur, sur le plan du développement et sur le plan de l'exploitation.
3. Les variables caractéristiques du SSI définissant sa fonction, son interface-utilisateur, sa dimension temporelle et ses caractéristiques techniques (applications administratives,

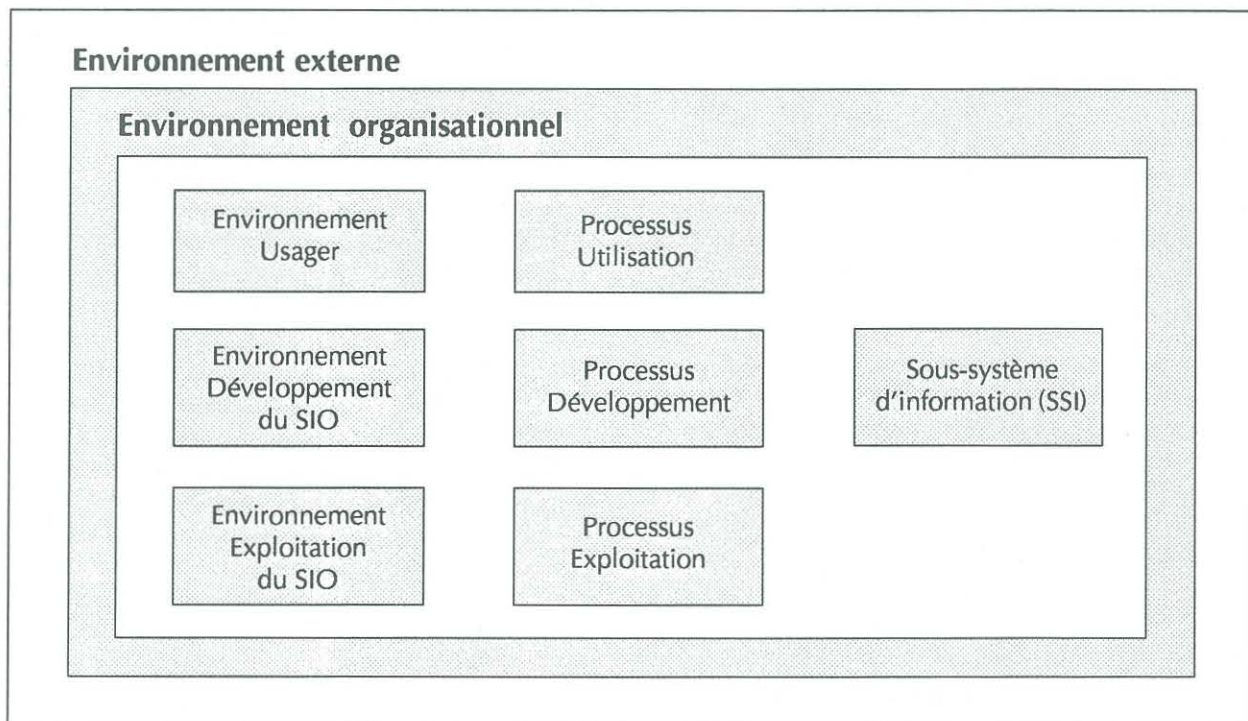


Figure 1 Cadre conceptuel de recherche en systèmes d'information

managériales, stratégiques, d'aide à la décision, de bureautique, de télématique, systèmes-experts, etc.).

Ce modèle nous permet d'identifier diverses perspectives de recherche, car le chercheur peut étudier une seule variable d'un type donné, ou étudier les relations entre des variables de même type ou de types différents.

De fait, plusieurs recherches traitant des systèmes d'information dans les PME ont tenté d'identifier des facteurs organisationnels, informationnels et individuels de succès dans ce contexte.

La recherche de W. H. DeLone (1981), citée précédemment, serait un exemple de recherche reliant des variables de même type, soit la taille (environnement organisationnel) et le recours à la programmation externe (environnement de développement du SIO), ainsi que la taille et les dépenses relatives en matériel et en logiciel (environnement d'exploitation du SIO). Notons cependant que la recherche la plus pertinente est celle qui utilise les variables de type « processus » (mesures de performance) comme variables critiques dépendantes. De fait, plusieurs recherches traitant des systèmes d'information dans les PME ont tenté d'identifier des facteurs organisationnels, informationnels et individuels de succès dans ce contexte. Compte tenu de l'objectif prescriptif de la recherche, un cadre conceptuel alternatif au précédent, plus spécifiquement axé sur les facteurs de succès, sera plus utile pour les praticiens et les gestionnaires (figure 2). Notons que certains de ces facteurs sont totalement ou partiellement contrôlables, tandis que d'autres ne le sont pas.

Les petites entreprises rencontrent des problèmes particuliers que ne rencontrent pas les grandes, et qui requièrent des approches de gestion distinctes.

En utilisant ce cadre conceptuel, L. Raymond et F. Bergeron⁸ ont découvert que des gestionnaires de PME, utilisant des systèmes d'aide à la décision, étaient plus satisfaits (succès) lorsque leur tâche était plus complexe (facteur individuel) et lorsque le système possédait des capacités d'analyse de l'information (facteur informationnel).

SYSTÈMES D'INFORMATION ET SPÉCIFICITÉ DE LA PME

Compte tenu du potentiel managérial et stratégique de la technologie de l'information (TI) pour les PME, les cadres conceptuels décrits plus haut ne peuvent être utilisés sans y avoir préalablement intégré la spécificité de ces organisations au niveau des environnements, des processus et des systèmes. Ainsi, certains chercheurs ont tenté de déterminer l'impact que peut avoir cette spécificité sur l'évaluation et l'adoption de la technologie de l'information dans les PME.

Spécificité de la PME

Les petites entreprises rencontrent des problèmes particuliers que ne rencontrent pas les grandes, et qui requièrent des approches de gestion distinctes. D'un point de vue stratégique et administratif, la petite entreprise est avant tout « organique » de nature, et peut être considérée comme une émanation de la personnalité de l'entrepreneur. Sur le plan structurel, les petites firmes adoptent typiquement une forme peu formalisée et peu différenciée. Un manque chronique de ressources se manifeste sous forme de faiblesses dans les domaines du financement, de la planification, du pilotage, de la formation et des systèmes d'information 70⁹. De telles faiblesses entraînent, pour les PME, un taux de mortalité beaucoup plus élevé que celui des grandes entreprises, résultat de facteurs à la fois environnementaux et internes. Par contre, les petites firmes ont des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés, ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme. Or, certaines caractéristiques de cette spécificité peuvent affecter de façon particulière le développement, l'exploitation et l'utilisation des systèmes d'information dans les PME. Ces caractéristiques, réparties en fonction de leur dimension environnementale, organisationnelle,

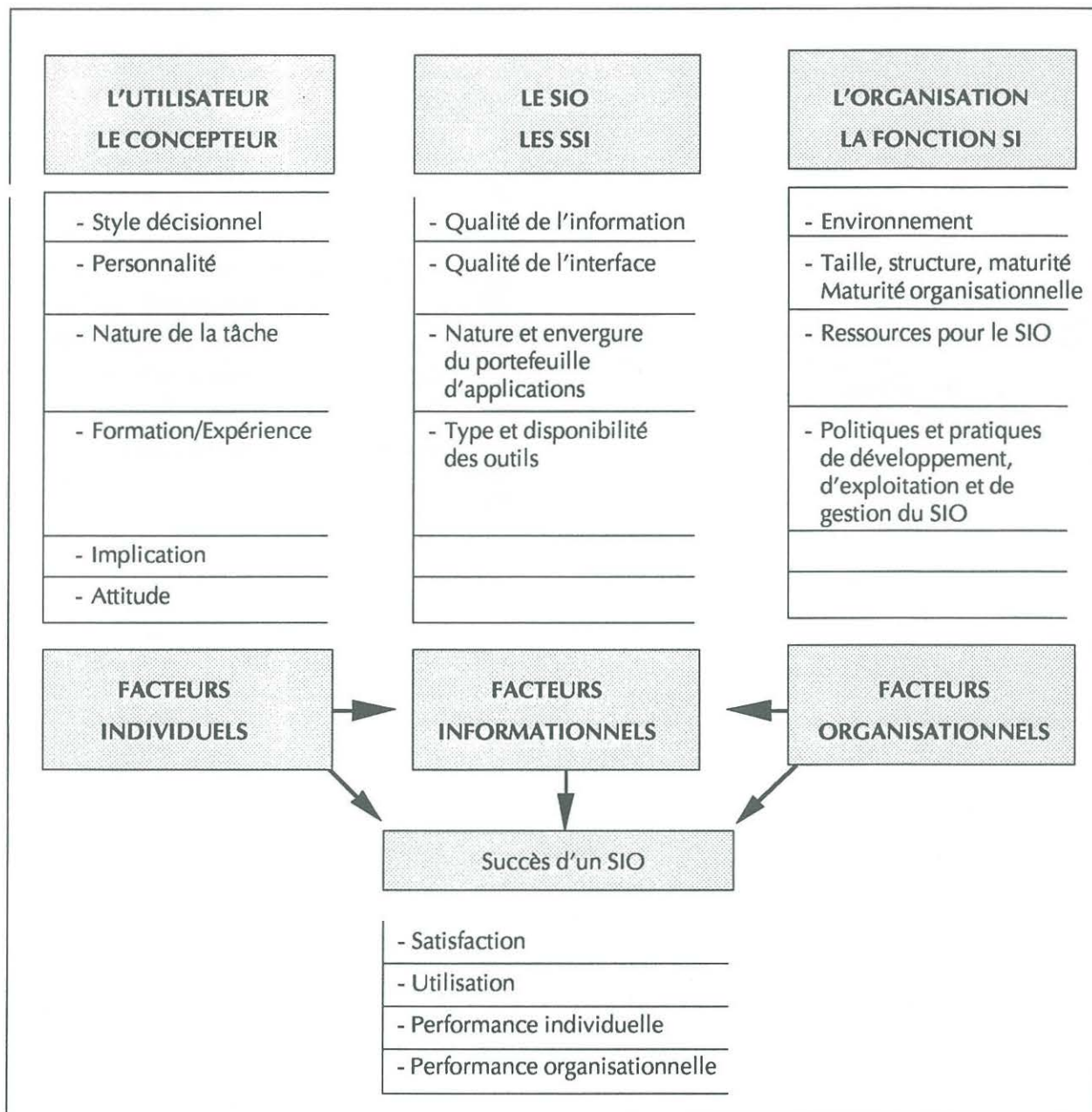


Figure 2 Cadre conceptuel global des facteurs de succès d'un SIO

décisionnelle, psychosociologique et informationnelle, sont présentées de façon sommaire au tableau I.

Spécificité environnementale

La PME se caractérise généralement par un degré élevé d'incertitude face à son environnement. Par exemple, les problèmes de taxation, de taux d'intérêt

et de réglementation ont un impact plus grand sur les petites firmes que sur les grandes. C'est cependant l'incertitude face à l'environnement technologique et aux forces de la concurrence qui a potentiellement l'impact le plus direct sur l'implantation des TI dans les PME. Notons que l'environnement technologique est considéré ici non seulement sur le plan de la technologie de l'information, mais aussi sur le plan

de la technologie de production du secteur dans lequel œuvre la firme.

Tableau I Caractéristiques de la spécificité de la PME

<p>Spécificité environnementale</p> <ul style="list-style-type: none"> - incertitude : face à l'environnement technologique - vulnérabilité : devant les forces de la concurrence (clients, fournisseurs) <p>Spécificité organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - structure : peu formalisée, peu différenciée - ressources : manque de ressources humaines et financières <p>Spécificité décisionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - cycle de décision stratégique : à court terme, réactif (c. proactif) - processus décisionnel : intuitif ou expérientiel, faible utilisation des informations et des techniques formelles de gestion, focalisé sur les flux physiques (c. les flux informationnels) <p>Spécificité psychosociologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - rôle dominant de l'entrepreneur : peu de partage des informations, peu de délégation des prises de décision - climat psychologique : attitudes favorables, mais peu d'attentes envers les systèmes d'information <p>Spécificité informationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - fonction SI : stade de développement peu avancé, subordonnée à la fonction comptable, peu d'expertise, d'expérience et de formation en gestion des systèmes d'information - complexité des SI : emphase sur les applications administratives (c. de gestion) à base de progiciels (c. développement sur mesure), peu d'expertise technique - succès des SI : sous-utilisation des systèmes d'information, peu d'impact sur l'efficacité décisionnelle et organisationnelle 	
--	--

Manquant de connaissances et d'expérience, la PME souffre généralement d'une grande incertitude en ce qui a trait au nouvel environnement technologique et à l'utilisation éventuelle de la technologie de l'information à des fins managériales stratégiques ou concurrentielles¹⁰. Il peut aussi arriver que cette utilisation soit imposée à la petite

entreprise par de gros clients ou par des fournisseurs, notamment dans le cas de l'échange de documents informatisés (EDI), augmentant ainsi sa dépendance et l'asservissant¹¹.

Manquant de connaissances et d'expérience, la PME souffre généralement d'une grande incertitude en ce qui a trait au nouvel environnement technologique et à l'utilisation éventuelle de la technologie de l'information à des fins managériales stratégiques ou concurrentielles.

Spécificité organisationnelle

La PME se caractérise par une structure simple, très centralisée. La centralisation peut être vue comme un facteur de succès dans l'implantation de systèmes d'information organisationnels car elle en réduit la complexité. Une structure plus simple devrait en particulier faciliter l'identification des besoins et l'arrimage des SI à la stratégie de l'entreprise, cette dernière émanant essentiellement du ou des propriétaires-dirigeants.

La centralisation peut être vue comme un facteur de succès dans l'implantation de systèmes d'information organisationnels car elle en réduit la complexité.

Les petites entreprises manquent souvent de ressources humaines, financières et matérielles¹². Elles n'ont généralement pas les moyens de développer et de gérer elles-mêmes leurs systèmes d'information, et doivent faire appel à des tiers (fournisseurs, consultants, entreprises de services), dont la qualité des produits et des services varie¹³. Ce manque de contrôle sur la gestion de ses ressources informationnelles accroît donc le niveau de risque pour la petite entreprise, lorsque ces ressources sont utilisées à des fins non seulement opérationnelles, mais aussi, stratégiques. Ce défi a cependant été relevé par la PME dans certains cas¹⁴.

Spécificité décisionnelle

Le cycle de décision stratégique, ou l'horizon temporel de la PME, est le plus souvent à court terme et centré sur la réaction plutôt que sur l'anticipation. L'absence de planification, en particulier au niveau des SI, provoque des problèmes spécifiques d'implantation, d'exploitation et d'utilisation de la technologie de l'information dans les PME¹⁵. De plus, ces entreprises utilisent peu de méthodes et de techniques de gestion telles que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet.

Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme plus intuitif, «au juger», moins dépendant d'informations et de modèles formels de prise de décision. Or, l'utilisation de la technologie de l'information peut non seulement découler de la stratégie de l'entreprise sur le plan opérationnel, mais aussi contribuer à la formulation et à l'implantation de cette stratégie par le biais de systèmes d'aide à la prise de décision¹⁶. Les PME requièrent donc, sur ce plan, une approche et une méthodologie d'identification des besoins et des possibilités de développement qui soient à la fois appropriées, simples, robustes et flexibles¹⁷.

Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme plus intuitif, «au juger», moins dépendant d'informations et de modèles formels de prise de décision.

Spécificité psychosociologique

Les propriétaires-dirigeants jouent évidemment un rôle prépondérant dans l'élaboration de la stratégie, dans la prise de décision et dans l'organisation des PME. Ils sont plus enclins à transmettre l'information et à déléguer la prise de décision à leurs subordonnés. Souvent, ils seront les seuls dans leur entreprise à détenir l'autorité, à assumer les responsabilités et à avoir accès à l'information nécessaire pour identifier des possibilités d'application de la TI. Le climat organisationnel d'une entreprise, en ce qui a trait aux systèmes d'information, est fortement conditionné par la formation et l'expérience antérieure des gestionnaires et des utilisateurs. En

PME, la formation est souvent déficiente et l'expérience de l'informatisation, récente¹⁸. Les attitudes sont donc généralement peu critiques au départ envers les systèmes informatisés, mais en contrepartie, les attentes sont peu élevées, centrées sur des gains de productivité plutôt que d'efficacité¹⁹.

Spécificité informationnelle

La fonction SI en est à ses débuts dans la plupart des PME; selon le modèle étapiste de R. L. Nolan²⁰, ces organisations se situent au stade de «l'initiation» ou de la «prolifération» plutôt qu'aux stades plus évolués²¹. Cette fonction est généralement subordonnée à la fonction comptable et n'a pas l'expertise managériale nécessaire pour planifier, organiser et piloter l'utilisation des ressources informationnelles dans l'organisation.

Enfin, il appert que les PME sous-utilisent leurs systèmes d'information organisationnels.

Le portefeuille d'applications typique d'une petite entreprise se caractérise par une prépondérance d'applications de nature administrative, comptes-clients, par exemple, produisant périodiquement des documents et des rapports opérationnels²². Ces applications sont acquises sous forme de progiciels (logiciels pré-programmés) dans la plupart des cas, la fonction SI d'une PME ayant un faible niveau d'expertise technique dans le développement et l'exploitation²³. Pourtant, de par leur nature, les systèmes utilisés à des fins stratégiques ou managériales sont le plus souvent conçus sur mesure, et possèdent des capacités d'interrogation et d'analyse interactives²⁴.

Enfin, il appert que les PME sous-utilisent leurs systèmes d'information organisationnels²⁵. La technologie de l'information n'affecte dans la plupart des cas que des tâches qui ne sont pas au cœur de l'entreprise, la comptabilité, par exemple. Or, les applications stratégiques de cette technologie sont reliées principalement aux activités clés de l'entreprise (ex. : la production, la commercialisation) et sont censées avoir un impact direct sur sa performance. Une méthode d'analyse et de planification devra donc nécessairement tenir compte des spécificités préalablement identifiées, et en

particulier, du manque de ressources et d'expertise de la PME en matière de systèmes d'information informatisés.

Spécificité de la PME et facteurs de succès du SIO

L'identification empirique des facteurs de succès de l'adoption et de l'utilisation des technologies de l'information dans les PME confirme nettement l'impact de la spécificité de ces dernières²⁶, et permet une première ébauche de cadre prescriptif. C'est ainsi que sur le plan organisationnel, l'amélioration de l'efficacité du SIO passe par :

- une plus grande insistance sur la formulation et l'implantation de la stratégie de l'entreprise à l'aide du SIO, particulièrement au plan de l'analyse des opportunités et des besoins informationnels;
- un raccourcissement du cycle d'implantation du SIO grâce à la mise au point d'applications par l'utilisateur et grâce au prototypage, qui cadrent mieux avec l'horizon temporel à court terme de la firme;
- la préservation des avantages reliés à la structure simple de la PME, en recourant au SIO plutôt qu'à la bureaucratisation;
- l'augmentation de la sophistication de la PME en matière de technologies de l'information par un processus d'informatisation plus systématique, la planification et la gestion des ressources informationnelles, un portefeuille d'applications davantage axé sur le soutien de la gestion et de la prise de décision, ainsi que le recours à l'informatique de l'utilisateur (*end-user computing*) et aux outils logiciels de 4^e génération (générateurs d'applications).

Du point de vue de l'utilisateur, le système d'information organisationnel n'est efficace que dans la mesure où :

- la direction a réalisé l'importance des rôles de formateur et de communicateur joués par le chef de projet ou le consultant lors de l'implantation (c. le rôle de concepteur technique), et ce, dans le but de transformer les gestionnaires en

utilisateurs, c'est-à-dire vaincre la résistance au changement;

- les concepteurs ont mis l'accent sur la convivialité de l'interface système-utilisateur et sur la flexibilité des différents styles de recherche d'information et de prise de décision adoptés par les gestionnaires de PME.

La figure 3 présente des exemples de recherche portant sur l'impact des spécificités de la PME sur les facteurs de succès des systèmes d'information.

LES CONSTATS EMPIRIQUES

On peut analyser la recherche préalablement présentée en regroupant les résultats autour des problèmes spécifiques qui s'en dégagent et des solutions qui ont été proposées. L'objectif de cette analyse est de mieux comprendre les facteurs qui déterminent le niveau actuel de validité organisationnelle des systèmes d'information dans les PME et, par ce biais, comment on en arrive à des propositions pour améliorer l'efficacité de ces systèmes.

Un premier constat de recherche est que la gestion des technologies de l'information n'est pas en général au coeur des préoccupations de la direction d'une PME, malgré l'importance grandissante de ces ressources pour l'entreprise.

Problème de l'organisation et de la gestion du SIO

Un premier constat de recherche est que la gestion des technologies de l'information n'est pas en général au coeur des préoccupations de la direction d'une PME, malgré l'importance grandissante de ces ressources pour l'entreprise. La gestion technologique de l'information et des ressources informationnelles est un concept basé sur une vision du matériel, du logiciel, du personnel et des données du SIO en tant que ressources précieuses qui doivent être gérées efficacement pour le bénéfice de

Processus	Développement				Gestion	Utilisation	
Facteurs de succès	Analyse des opportunités et ds besoins informationnels	Politiques et pratiques	Autonomie de développement	Participation des usagers et de la direction	Sophistication	Formation Expérience	Diversification du portefeuille d'applications
Spécificité							
ENVIRONNEMENTALE ORGANISATIONNELLE Pauvreté en ressources Gestion centralisée Situation extraorganisationnelle incontrôlable Faible maturité organisationnelle Capacité	Montazemi, 1987	Mahmood et Malhotra, 1986	Raymond, 1987a	De Lone, 1988	Raymond et Paré, 1992	Raymond, 1988b	Kagan, Lau et Nusgart, 1990
DECISIONNELLE Prise de décision intuitive Horizon temporel à court terme Manque de planification	Blili et Raymond, 1988	Griese et Kurpicz, 1985	Raymond, 1990a	Blili, 1989	Raymond, 1990b	Weber et Tiemeyer, 1981	Bergeron et Raymond, 1992
PSYCHO-SOCIOLOGIQUE Omniprésence du propriétaire-dirigeant Dépendance face à certain employés ou consultants	Bergeron, Buteau et Raymond, 1991	Gable, 1990	Kole, 1983	Raymond, 1988a	Martin, 1989	Nickell et Seado, 1986	Fallery, 1983

Figure 3 Exemple d'impact des spécificités des PME sur les facteurs de succès des SI

l'entreprise tout entière. Ce concept est devenu vital dans l'environnement technologique actuel de la PME, pour deux raisons principales confirmées par les résultats de recherche.

Premièrement, la technologie de l'information et son application aux besoins des utilisateurs dans la PME croissent et évoluent rapidement. Ce phénomène de croissance et d'évolution temporelle du système d'information organisationnel se manifeste dans les PME par :

- un pourcentage croissant du chiffre d'affaires investi dans les ressources informationnelles;
- un pourcentage croissant du budget du SIO alloué au logiciel et au personnel informatique;
- l'exploitation d'un plus grand nombre d'applications de nature stratégique (ex. : EDI) et managériale (ex. : prix de revient) par opposition aux applications de nature administrative (ex. : facturation);
- l'extension du SIO à des fonctions autres que la comptabilité-finance (ex. : production);
- une plus grande autonomie de la fonction SIO par rapport à la fonction comptable;
- un plus grand recours à la mise au point d'applications sur mesure dans le domaine managérial, plutôt qu'à des progiciels;
- un plus grand recours à l'interaction directe entre l'utilisateur et le SIO par le biais d'applications en mode dialogué utilisant le graphisme comme base de l'interface système-utilisateur.

Deuxièmement, une performance inadéquate et une utilisation insatisfaisante des applications et des ressources informationnelles du SIO constituent un problème important dans plusieurs PME. Ce problème se manifeste de diverses façons dans les firmes, soit :

- importance des problèmes d'exploitation du SIO proportionnelle à la complexité organisationnelle de ce dernier;

- faible taux d'utilisation des applications implantées par les gestionnaires et présence de phénomènes de résistance au changement;
- absence de planification relative à l'évolution du SIO dans la firme;
- manque de contrôle des résultats (évaluation du SIO) et de l'environnement extra-organisationnel (consultants, fournisseurs, centres de traitement à façon, compagnie-mère);
- absence de mesures de sécurité et de documentation appropriées; manque de formation du responsable du SIO.

Face à cela, la direction d'une PME doit utiliser des concepts et des outils qui serviront à planifier, à organiser et à gérer les ressources informationnelles de l'entreprise. La direction de la firme doit donc être en mesure de répondre à certaines questions, telles que :

- De quelle façon le SIO contribue-t-il actuellement et potentiellement à la performance à court et à long termes de la PME?
- Dans un optique stratégique, certains aspects du SIO procurent-ils des avantages?
- La PME a-t-elle trop ou trop peu investi dans les technologies de l'information?
- La PME a-t-elle une planification réaliste en matière d'acquisition et de mise au point d'applications, pour améliorer l'efficacité de ses opérations et de sa prise de décision? En particulier, peut-elle identifier des applications dont l'implantation lui procurerait un avantage concurrentiel spécifique?
- Les opérations informatiques et les projets de développement sont-ils gérés de façon appropriée?

Les résultats de plusieurs études indiquent clairement que la majorité des PME étudiées ne peuvent répondre à ces questions à l'heure actuelle. Il est aussi évident que les ressources limitées de la PME, ainsi que son mode de gestion propre axé

généralement sur le non-structuré, sur le court terme et sur la réaction plutôt que sur la prévision, imposent des contraintes spécifiques qu'une politique réaliste de gestion des ressources informationnelles devra respecter.

Il est aussi évident que les ressources limitées de la PME, ainsi que son mode de gestion propre axé généralement sur le non-structuré, sur le court terme et sur la réaction plutôt que sur la prévision, imposent des contraintes spécifiques qu'une politique réaliste de gestion des ressources informationnelles devra respecter.

Une telle politique aura les buts suivants :

- minimiser les risques de l'informatisation en établissant des objectifs réalistes pour le SIO, en déterminant les tâches et les activités importantes qui s'y rattachent, et en structurant le processus d'implantation à des fins de contrôle et d'évaluation;
- maximiser l'efficacité des utilisateurs et du personnel informatique de la firme en définissant des orientations (ex. : formation) et des procédures (ex. : sécurité des données) pour les aider à remplir leurs tâches respectives relativement au SIO;
- mettre au point une stratégie qui facilite l'évolution du SIO, en définissant les besoins futurs, selon la stratégie globale de l'organisation, et les ressources nécessaires, dans une optique de prévision et d'adaptation au changement (ex. : capacité d'expansion du matériel, flexibilité du logiciel, type d'applications prévues).

Des outils accessibles aux gestionnaires de PME doivent rendre cette politique de gestion opérationnelle. En particulier, un instrument de type «auto-diagnostic» pourrait servir à la fois de grille d'analyse de la situation actuelle du SIO dans l'entreprise et de cadre de référence pour

l'élaboration du plan de gestion des technologies de l'information. Un tel instrument, utilisé par la direction seule ou avec l'aide d'un consultant externe, aurait aussi l'avantage de faire participer les gestionnaires au processus de gestion des ressources informationnelles et de les sensibiliser à l'importance de cette fonction pour l'entreprise.

Problème de l'implantation du SIO

Le second constat majeur de la recherche est que le processus d'informatisation initiale de la PME s'effectue trop souvent de façon totalement empirique; alors que l'un des apports les plus importants de l'informatique réside dans la démarche que requiert son implantation. Il est clair que la nature de la démarche employée par l'entreprise pour s'informatiser est cruciale pour le succès du SIO. La recherche a en effet démontré qu'une erreur majeure à ce stade se répercute fortement et longtemps sur la performance du système. Sur ce point, les chercheurs et les praticiens en systèmes d'information ont conclu qu'une démarche systématique d'implantation de système doit comporter les étapes fondamentales suivantes²⁷ :

- étude de la faisabilité de l'implantation d'un système d'information en relation avec les problèmes et les opportunités mis au jour par la direction de l'entreprise, et planification du projet d'implantation (pourquoi? par qui? quand?);
- analyse des besoins informationnels qui découlent de l'identification des problèmes et des opportunités;
- conception fonctionnelle du système d'information qui répond à ces besoins, soit détermination des objectifs du système (le «quoi») en dehors de toute question de réalisation pratique;
- conception physique du système d'information défini préalablement (le «comment»), incluant la définition du niveau d'informatisation du système et celle de ses caractéristiques opérationnelles, la systématisation concomitante des méthodes et des procédures de gestion affectées par le système, et l'acquisition des ressources matérielles, logicielles et humaines nécessaires;
- mise en oeuvre et évaluation du système.

Le second constat majeur de la recherche est que le processus d'informatisation initiale de la PME s'effectue trop souvent de façon totalement empirique; alors que l'un des apports les plus importants de l'informatique réside dans la démarche que requiert son implantation.

Il s'avère toutefois que la démarche d'implantation effectuée par les PME correspond très peu au modèle qui vient d'être présenté. Les lacunes se manifestent de différentes façons, soit par omission d'une ou de plusieurs étapes, soit par manque de planification et de contrôle du projet d'implantation ou encore par manque d'expérience ou de connaissances relatives à une étape spécifique.

À la suite de ce constat, il est possible d'élaborer une stratégie de participation, incluant la direction, le responsable de l'implantation et les utilisateurs, qui amènera la PME à prendre en charge la conception du système d'information à partir de l'identification (en dehors de toute question technique) de ses problèmes et de ses besoins. L'objectif d'une telle stratégie est de minimiser les risques liés à l'informatisation en tenant compte des ressources limitées de la petite entreprise.

Le premier rôle appartient à la direction : une fois que les problèmes et les opportunités de la firme sont connus, celle-ci fait démarrer le projet, mandate le responsable, s'assure que les objectifs et la stratégie d'implantation du nouveau système sont mis au point et suivis, et apporte un concours et un soutien visibles tout au long du projet.

Cette stratégie repose sur une définition du rôle des différents intervenants dans le processus et sur une systématisation de l'action de ces intervenants qui tiennent compte des contraintes de la PME. Le premier rôle appartient à la direction : une fois que les problèmes et les opportunités de la firme sont connus, celle-ci fait démarrer le projet, mandate le responsable, s'assure que les objectifs et la stratégie d'implantation du nouveau système sont mis au point et suivis, et apporte un concours et un soutien visibles tout au long du projet.

Le second rôle est celui du responsable du projet qui doit être un gestionnaire clé de la firme; il doit avoir les compétences requises ou se faire aider par un consultant externe. C'est lui qui planifie le projet, analyse les besoins des utilisateurs, élabore les objectifs du nouveau système et met au point une stratégie systématique d'implantation basée sur une approche consultative combinée initialement à un progiciel. Le responsable rédige le cahier des charges du nouveau système, évalue les offres des fournisseurs, forme les utilisateurs, supervise la mise en oeuvre de la solution choisie et possède avant tout des qualités de communicateur et de formateur ainsi qu'un degré suffisant de connaissances en informatique.

Enfin, le dernier rôle appartient aux utilisateurs qui participent activement à tout le processus (analyse des besoins, évaluation des progiciels, formation d'autres utilisateurs, évaluation du système) et deviennent les «propriétaires» du système.

Problème du portefeuille d'applications du SIO

Le troisième constat est que la perception et l'utilisation prépondérantes de l'informatique dans la PME n'en sont encore qu'au stade d'outil de productivité de tâches extérieures au véritable «cœur» de l'entreprise. La nature du portefeuille d'applications est un des indices clés du rôle d'un système d'information dans une entreprise. Or, le portefeuille type des firmes contient surtout des applications portant sur les opérations financières, le contrôle opérationnel et la gestion courante, alors que les besoins informationnels exprimés par les gestionnaires concernent le marketing et la production, le contrôle de gestion et la prise de décision, la planification et l'analyse.

Le troisième constat est que la perception et l'utilisation prépondérantes de l'informatique dans la PME n'en sont encore qu'au stade d'outil de productivité de tâches extérieures au véritable «coeur» de l'entreprise.

Or, les applications autres que les applications administratives de base répondent généralement à des besoins beaucoup plus spécifiques; comme elle ne peut recourir à un progiciel, la firme doit donc, dans ce cas, mettre au point elle-même ou faire mettre au point l'application requise. Ce type d'applications requiert généralement un niveau plus élevé de ressources informatiques, étant donné que la complexité des fonctions et celle de l'interface-utilisateur y sont plus grandes. À ce propos, la mise au point et l'utilisation de systèmes d'aide à la décision diffèrent significativement de celles des systèmes administratifs. Des notions telles que le prototypage et le développement d'applications par les utilisateurs (informatique de l'utilisateur) s'appliquent particulièrement à ce type de système.

Étant donné ce qui précède, les systèmes d'information ne peuvent prétendre jouer un rôle important dans la PME sur le plan de la performance individuelle et organisationnelle que dans la mesure où l'on adopte une démarche intégratrice, permettant de répondre aux exigences de la production, du marketing et de la stratégie globale de l'entreprise. Cette démarche s'accompagne cependant de contraintes nouvelles et de risques plus grands, car elle implique l'introduction d'une nouvelle logique dans la structure et le fonctionnement de l'entreprise.

Ces contraintes nouvelles comprennent :

- la nécessité de planifier l'implantation des applications dans une optique d'intégration plutôt que de procéder à une informatisation «à la pièce», eu égard à la forte intégration des diverses fonctions de la petite entreprise;
- la nécessité d'avoir le concours, non seulement du comptable ou du gestionnaire financier, mais

de toute la direction de l'entreprise dans le processus de planification et d'implantation;

- la nécessité de structurer certains processus afin de disposer de données autres que comptables (ex. : saisie de données de production);
- la nécessité d'analyser et de structurer certaines prises de décision (ex. : établissement du prix) afin de mieux connaître les besoins informationnels;
- la nécessité d'utiliser des outils informatiques plus aptes à intégrer les ressources informationnelles de l'organisation et à favoriser la prise de décision (bases de données, générateurs de rapports, chiffriers électroniques, etc.) tout en conservant les avantages propres à la PME, comme la flexibilité et la rapidité de la prise de décision.

Au chapitre des risques, on retrouve :

- une plus grande dépendance des fonctions vitales de la firme envers le SIO, particulièrement envers le soutien offert par le fournisseur ou le consultant;
- un plus gros investissement en ressources humaines, matérielles et financières, alors que les avantages des applications stratégiques et managériales sont moins tangibles et quantifiables a priori que ceux des applications administratives.

La figure 4 illustre les liens entre les problèmes, les facteurs de succès et les solutions concrètes qui ont été proposées pour augmenter l'efficacité des systèmes d'information en PME.

L'INFORMATIQUE DE L'UTILISATEUR

Depuis le début des années 80, la prolifération des micro-ordinateurs et l'arrivée des logiciels conviviaux de 4^e génération tels que les tableurs (ex. : Lotus 1-2-3) ont conduit au phénomène connu sous le nom de «l'informatique de l'utilisateur» (IU). Ce phénomène consiste essentiellement en un processus par lequel les utilisateurs développent et exploitent eux-mêmes leurs applications informatiques, contrairement au processus traditionnel où tout

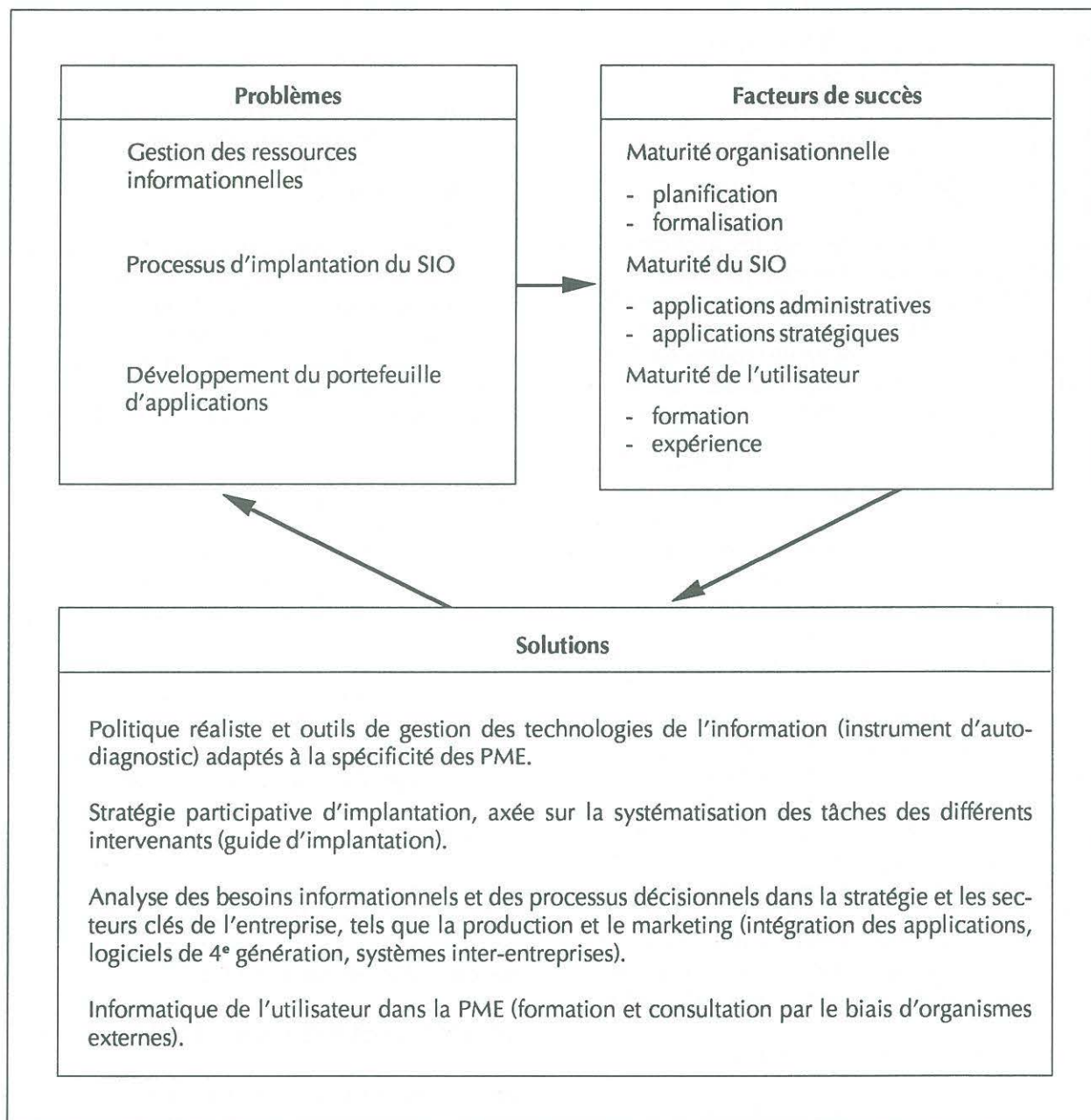


Figure 4 Efficacité dans les systèmes d'information des PME - Problèmes, facteurs de succès et solutions proposées

était effectué par des spécialistes placés sous le contrôle de la fonction informatique organisationnelle. Etant donné que l'IU s'est manifestée d'abord dans de grandes organisations, matures sur le plan de la gestion de leurs ressources informationnelles, les chercheurs dans ce domaine ont concentré leurs efforts dans ce contexte, notamment au niveau de l'identification des facteurs de succès de l'IU et des moyens à prendre pour en améliorer la gestion²⁹.

L'IU commence cependant à se propager aux PME, y compris les très petites qui viennent à peine de naître³⁰. Typiquement, il s'agit d'applications de budgétisation, d'analyse financière ou de prix de

revient développées par les gestionnaires à l'aide de logiciels tels que Lotus 1-2-3 et Dbase III. Là encore, la spécificité de la PME joue un rôle potentiellement important dans l'implantation de la gestion de l'IU.

Facteurs de succès de l'IU dans les PME

Divers facteurs organisationnels, techniques et individuels sont censés contribuer au succès de l'IU en termes de satisfaction de l'utilisateur, de niveau d'utilisation, de productivité et d'efficacité³¹. Le tableau II résume les principaux facteurs de succès qui ont été étudiés empiriquement ainsi que les caractéristiques spécifiques à la PME qui leur sont potentiellement associées.

Tableau II Principaux facteurs de succès de l'IU et spécificité de la PME

Facteurs organisationnels	Spécificité de la PME
<ul style="list-style-type: none"> - horizon temporel - surcharge de la fonction SI - politiques en matière d'IU - soutien de la haute direction - niveau hiérarchique et localisation de la fonction de soutien à l'IU 	<ul style="list-style-type: none"> - cycle de prise de décision - stade de croissance des SI - sophistication managériale de la fonction SI - domination du propriétaire-dirigeant - structure simple, centralisée
Facteurs techniques	
<ul style="list-style-type: none"> - disponibilité, convivialité et flexibilité d'outils pour l'IU - nature et qualité du soutien technique fourni (par la fonction SI, l'info-centre, le fournisseur) 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de ressources, situation extra-organisationnelle - manque de ressources, situation extra-organisationnelle, sophistication technique de la fonction SI
Facteurs individuels	
<ul style="list-style-type: none"> - formation en SI/IU - expérience en SI/IU - attitudes et attentes des utilisateurs - nature de la tâche (autonomie, complexité, variété) 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de ressources, situation extra-organisationnelle, sophistication technique de la fonction SI - stade de croissance des SI - idéologie managériale, climat psychologique - processus décisionnel

On peut donc se demander si les facteurs de succès de l'IU qui ont été identifiés empiriquement dans le contexte de la grande entreprise sont les mêmes pour les PME, ou si la spécificité de ces dernières influence la présence et l'importance relative de ces facteurs.

Ainsi, l'existence d'une surcharge de la fonction SI en ce qui a trait au développement de nouvelles applications est considérée comme principal déterminant organisationnel du succès de l'IU : plus cette surcharge est élevée, plus les utilisateurs ont tendance à développer leurs propres applications et à en être satisfaits. Cependant, le fait que les SI soient généralement au stade d'initiation ou de prolifération dans les PME³² implique qu'une surcharge de la fonction SI n'est pas encore un problème dans ce contexte, et ne constitue donc pas un élément déterminant pour expliquer la présence et le succès de l'IU.

Ainsi, l'existence d'une surcharge de la fonction SI en ce qui a trait au développement de nouvelles applications est considérée comme principal déterminant organisationnel du succès de l'IU: plus cette surcharge est élevée, plus les utilisateurs ont tendance à développer leurs propres applications et à en être satisfaits.

Un autre facteur crucial est le niveau de soutien technique fourni à l'IU par la fonction SI, et, en particulier, la nature et la qualité des produits (matériel et logiciels) et des services (formation, consultation) offerts par l'unité administrative créée à cette fin, soit l'info-centre. Dans ce cas, le manque de ressources et de sophistication technique de la PME implique que la création d'un info-centre est irréalisable. On se tournera donc vers des sources externes de soutien à l'IU, tels les centres d'aide aux PME gérés par les universités, les agences gouvernementales ou les fournisseurs. La disponibilité et la qualité de ce soutien extra-organisationnel seraient alors considérées comme

des facteurs plus déterminants du succès de l'IU dans les petites organisations.

Enfin, tous s'entendent pour dire que la formation est l'un des facteurs individuels les plus importants³³. Il est évident que cela inclut non seulement le fait que l'utilisateur ait été préalablement formé à l'IU, mais aussi la nature de cette formation qui peut aller de connaissances et d'habiletés générales sur le rôle des systèmes d'information dans l'organisation et sur le développement de ces systèmes (ex. : une méthodologie de développement) jusqu'à une formation détaillée, sur un outil logiciel spécifique (ex.: comment créer un chiffrier avec Lotus 1-2-3). Or, les gestionnaires de PME ont besoin initialement du premier type de formation, étant donné qu'ils ont au départ généralement moins d'expérience et de formation en informatique³⁴, et que leur organisation ne peut leur fournir le soutien technique requis pour une utilisation efficace de l'IU.

La disponibilité et la qualité de ce soutien extra-organisationnel seraient alors considérées comme des facteurs plus déterminants du succès de l'IU dans les petites organisations.

Gestion de l'IU dans les PME

Étant donné que l'informatique de l'utilisateur requiert de plus en plus de ressources et implique parfois des risques considérables pour l'entreprise³⁵, sa planification, son organisation et son contrôle sont essentiels. L'objectif primordial est de minimiser les risques de l'IU tout en maximisant ses bénéfices individuels et organisationnels. Les stratégies de gestion de l'IU qui ont été proposées jusqu'à maintenant sont orientées vers les grandes organisations. À nouveau, on doit se demander si ces stratégies, telles que formulées, sont appropriées aux PME, ou si la spécificité de ces organisations exige que ces stratégies soient adaptées, ou que de nouvelles stratégies orientées strictement vers les petites entreprises soient formulées.

Sur ce plan, on peut envisager, dans un premier temps des proto-stratégies adoptées par les PME en raison de leurs particularités face à l'IU. Étant donné

Tableau III Proto-stratégies de la PME vis-à-vis l'IU

Proto-stratégie	Vision de l'IU	Objectif	Stade de croissance Applications
<p>I Adopter l'IU en tant qu'alternative aux SI organisationnels.</p> <p>II Rejeter l'IU en tant que menace aux SI organisationnels.</p> <p>III Adopter l'IU en tant que complément aux SI organisationnels.</p>	<p>L'IU comme moyen de pallier le manque de ressources et la dépendance de la situation extra-organisationnelle.</p> <p>L'IU comme obstacle à une maturité et à un succès accrus des SI organisationnels.</p> <p>L'IU comme moyen d'exploiter des opportunités ou de résoudre des problèmes non touchés par les SI organisationnels.</p>	<p>Accroître l'efficacité opérationnelle à un coût minimal.</p> <p>Accroître l'efficacité opérationnelle et l'efficacité décisionnelle.</p> <p>Accroître l'efficacité décisionnelle et organisationnelle.</p>	<p>Initiation, applications administratives développées par les utilisateurs et acquises sous forme de progiciels.</p> <p>Prolifération, applications administratives sous forme de progiciels, quelques applications managériales développées sur mesure.</p> <p>Contrôle, applications managériales ou stratégiques développées par les utilisateurs.</p>

que chaque proto-stratégie se caractérise par une vision et un objectif de l'IU qui sont fondamentalement différents (tableau III), une gestion efficace de l'IU sera nécessairement contingente à la proto-stratégie la plus représentative d'une organisation.

L'objectif primordial est de minimiser les risques de l'IU tout en maximisant ses bénéfices individuels et organisationnels.

La première proto-stratégie consiste, pour la direction d'une PME, à adopter l'IU en tant que substitut d'un système d'information organisationnel lors de l'informatisation initiale de la firme. Afin de pallier le manque de ressources de la PME et la dépendance de celle-ci vis-à-vis les ressources extra-organisationnelles, l'IU peut être considérée comme une alternative plus réaliste pour certaines

applications³⁶. La seconde proto-stratégie possible consiste, pour la PME, à empêcher toute activité d'informatique de l'utilisateur. Préoccupée des problèmes associés à la prolifération des applications du SI organisationnel, la direction refuse de complexifier la situation et de menacer ainsi la croissance de la sophistication managériale et technique de la fonction SI³⁷.

Enfin, la troisième proto-stratégie amène les gestionnaires de PME à voir l'IU comme complément des systèmes d'information organisationnels. L'IU peut en effet être un moyen de répondre à certaines opportunités stratégiques ou de résoudre des problèmes décisionnels spécifiques qui ne sont pas touchés par la fonction SI. Compte tenu de cette analyse, l'étape suivante consiste à examiner les stratégies existantes ou à en développer de nouvelles, dans une optique de congruence entre chaque proto-stratégie et les politiques de gestion de l'IU qui leur sont associées.

VERS L'UTILISATION STRATÉGIQUE DES SI DANS LES PME

La recherche en systèmes d'information dans les PME apporte des constats et des solutions aux problèmes majeurs d'implantation, d'utilisation et de gestion de ces systèmes. La conclusion générale qui s'en dégage est que les technologies de l'information peuvent contribuer beaucoup plus à la performance de la petite entreprise qu'elles ne le font actuellement. Les principaux obstacles à une utilisation plus efficace et plus efficiente de ces technologies ne sont pas de nature technique; les outils logiciels et matériels existants sont en effet aptes à satisfaire pleinement les besoins des PME en matière de fonctionnement, d'information et de prise de décision.

La recherche en systèmes d'information dans les PME apporte des constats et des solutions aux problèmes majeurs d'implantation, d'utilisation et de gestion de ces systèmes.

Les résultats de la majorité des études empiriques démontrent que les obstacles relèvent avant tout de l'organisation et des individus, car ce sont les ressources, les méthodes et les outils de gestion et de formation qui font principalement défaut à la petite entreprise, relativement à son système d'information organisationnel; les PME devront donc compter sur des sources externes d'aide et de consultation. Dans cette optique, toute solution proposée par les chercheurs et les praticiens devra cependant être simple et robuste, et tenir compte des contraintes inhérentes aux petites entreprises tout en préservant leurs avantages sur le plan de la flexibilité et de la rapidité d'exécution. C'est pourquoi l'informatique de l'utilisateur est l'une des approches que l'on peut privilégier dans ce contexte, y compris l'aide à la prise de décision et l'expertise requises lors de la création de la firme, la formulation et l'élaboration du plan d'affaires³⁹, par exemple. Notons aussi qu'une autre approche commence à être proposée mais qu'elle n'a pas encore fait l'objet d'études empiriques, en raison de la rareté actuelle de son utilisation dans les PME, soit l'application de l'intelligence artificielle à la gestion et à la formation,

sous forme de systèmes-experts et de systèmes tutoriels⁴⁰. Ces systèmes ont en effet le potentiel de pallier les carences en ressources humaines spécialisées en se substituant avantageusement aux consultants en gestion, aux formateurs et autres experts dont les prestations sont souvent de qualité inégale et trop coûteuses pour les PME.

Ultimement cependant, ce sont les applications stratégiques et concurrentielles des technologies de l'information qui représentent les enjeux les plus importants pour les petites entreprises qui souhaitent atteindre un niveau de performance plus élevé, pour celles qui espèrent se maintenir dans la position qui est la leur ou pour celles qui veulent tout simplement survivre⁴¹. Malgré leur sophistication et les investissements qu'elles requièrent, ces applications sont d'ores et déjà à la portée de PME innovatrices⁴². Ainsi, l'une de ces applications, l'EDI, est appelée à se répandre rapidement par le biais de réseaux de communication d'ordinateur à ordinateur pour effectuer des transactions entre partenaires commerciaux⁴³. Dans ce cas, les PME devront adopter une attitude proactive plutôt que d'attendre de se voir imposer ce changement.

Les principaux obstacles à une utilisation plus efficace et plus efficiente de ces technologies ne sont pas de nature technique; les outils logiciels et matériels existants sont en effet aptes à satisfaire pleinement les besoins des PME en matière de fonctionnement, d'information et de prise de décision.

Un des objectifs primordiaux des chercheurs et des praticiens à ce sujet est de permettre aux PME d'identifier les opportunités d'application stratégique des technologies de l'information en proposant une méthode d'analyse appropriée. À ce jour, la seule méthode adaptée spécifiquement au contexte de la PME et validée empiriquement est celle de Bergeron et Raymond⁴⁴, basée sur une grille d'identification d'applications stratégiques et présentée à la figure 5.

<div>Cible stratégique</div> <div>Stratégie Concurrentielle</div>	Fournisseurs	Compétiteurs	Clients
Différenciation du produit ou des services	Echange de documents informatisés (EDI)	Prévisions de performance des produits sur mesure (aide à la décision)	
Réduction des coûts	Sélection automatisée des moyens de transport (système-expert)		Entrée et suivi télé-informatisés des commandes (EDI)
Croissance		Repérage et analyse de données sur le marché (bases de données)	
Activités de l'entreprise	Matières premières Gestion des stocks Approvisionnement Réception Service aux fournisseurs	Production, entretien Manipulation et stockage Rech. et Dével. Compt. et Finance Gestion des Res. H.	Entrée des comm. Gestion du crédit Distribution Force de vente Etude de marché Facturation, expédition Service aux clients

Figure 5 Grille d'identification d'applications stratégiques dans les PME

Un des objectifs primordiaux des chercheurs et des praticiens à ce sujet est de permettre aux PME d'identifier les opportunités d'application stratégique des technologies de l'information en proposant une méthode d'analyse appropriée.

Il n'en reste pas moins que l'impact des applications stratégiques est encore peu compris, dans la mesure où ces applications sont censées procurer un avantage concurrentiel aux PME qui les ont implantées.

Il n'en reste pas moins que l'impact des applications stratégiques est encore peu compris, dans la mesure où ces applications sont censées procurer un avantage concurrentiel aux PME qui les ont implantées.

L'adoption et l'utilisation des technologies de l'information dans les PME est un phénomène qui ne peut que s'amplifier à l'approche de l'an 2000. La compréhension et la maîtrise de ce phénomène représenteront toujours un défi de taille pour la recherche en systèmes d'information. Il faut donc souhaiter que les chercheurs continuent à se préoccuper de la spécificité des PME sur le plan théorique et pratique si l'on désire que ces dernières survivent et prospèrent dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, un environnement où la maîtrise des technologies de l'information est devenue l'un des facteurs critiques de succès pour les organisations.

Notes et références

1. RAYMOND, L. (1984), «Information Systems and the Specificity of Small Business», *Journal of Small Business-Canada*, vol. 2, n° 2, p. 36-42.
2. RAYMOND L., F. BERGERON, L. GINGRAS et S. RIVARD (1990), «Problématique de l'informatisation des PME», *Technologies de l'Information et Société*, vol. 3, n° 1, p. 131-148.
3. MONTAZEMI, A.R. (1988), «Factors Affecting Information Satisfaction in the Context of the Small Business Environment», *MIS Quarterly*, vol. 12, n° 2, juin, p. 239-256.
4. EIN-DOR, P. et E. SEGEV (1982), «Organizational Context and MIS Structure : Some Empirical Evidence», *MIS Quarterly*, vol. 6, n° 3, septembre, p. 55-68.
5. DeLONE, W.H. (1981), «Firm Size and the Characteristics of Computer Use», *MIS Quarterly*, vol. 5, n° 4, p. 65-77.
6. McGUIRE, J.W. (1976), «The Small Enterprise in Economics and Organization Theory», *Journal of Contemporary Business*, vol. 5, n° 2, p. 115-138.
7. IVES, B., S. HAMILTON et G.B. DAVIS (1988), «A Framework for Research in Computer-based Management Information Systems», *Management Science*, vol. 26, n° 9, p. 910-934.
8. RAYMOND, L. et F. BERGERON (1992), «Personal DSS Success in Small Enterprises», *Information et Management*, (à paraître)
9. WELSH, J.A. et J.F. WHITE (1981), «A small Business is not a Little Big Business», *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 4, p. 18-32.
10. RAYMOND L. (1988), «La sophistication des systèmes d'information en contexte de PME : une approche par le portefeuille d'applications», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 5, n° 2, p. 32-39.
11. BERGERON, F. et L. RAYMOND (1991), *Les avantages de l'EDI*, Rapport de recherche, Québec, Centre francophone de recherche en informatisation des organisations, p. 6-7.
12. WELSH, J.A. et J.F. WHITE (1981), *op. cit.* (cf. réf. 9).
13. RAYMOND, L. (1987), *Validité des systèmes d'information dans les PME: Analyse et Perspectives*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 37.
14. BERGERON, F. et L. RAYMOND (1992), «Planning of Information Systems to Gain a Competitive Edge», *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 1, p. 21-26.
15. RAYMOND L., F. BERGERON, L. GINGRAS et S. RIVARD (1990), *op. cit.* (cf. réf. 2).
16. RAYMOND, L. et F. BERGERON (1992), *op. cit.* (cf. réf. 8).
17. REIX, R., F. BERGERON et L. RAYMOND (1990), *L'entreprise et son informatique*, Paris, Les Editions Foucher, p. 27-29.
18. NICKELL, G.S. et P. C. SEADO (1986), «The Impact of Computer Attitudes and Experience on Small Business Computer Use», *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 1, p. 51-60.
19. RAYMOND, L. (1987), *op. cit.* (cf. réf. 13).
20. NOLAN, R.L. Jr. (1979), «Managing the Crises in Data Processing», *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2, mars-avril, p. 115-126.

21. RAYMOND, L. (1985), «Organizational Characteristics and the Success of MIS in the Context of Small Business», *MIS Quarterly*, vol. 9, n° 1, p. 37-52.
22. *Loc. cit.*
23. MAHMOOD, E. et N. MALHOTRA (1986), «The Decision-making Process of Small Business for Microcomputers and Software Selection and Usage», *INFOR - Information Systems and Operational Research*, vol. 24, n° 2, p. 116-133.
24. BERGERON, F. et L. RAYMOND (1992), *op. cit.* (cf. réf. 14).
25. MASSEY, T.K. (1986), «Computers in Small Business: A Case of Under-utilization», *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 3, p. 51-60.
26. RAYMOND, L. (1984), *op. cit.* (cf. réf. 1).
27. REIX, R., F. BERGERON et L. RAYMOND (1990), *op. cit.* (cf. réf. 17).
28. BLILI, S. (1989), «De la démarche d'informatisation comme déterminant de la satisfaction informationnelle», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 2, n° 1, p. 39-56.
29. RAYMOND, L. (1990), «End-User Computing in the Small Business Context: Foundations and Directions for Research», *Data Base*, vol. 20, n° 4, p. 20-28.
30. RAYMOND, L. et J. LORRAIN (1991), «Organizational and Entrepreneurial Correlates of Computer Use at the Start-up Stage», *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 4, n° 2, p. 119-137.
31. RIVARD, S. et S.L. HUFF (1988), «Factors of Success for End-User Computing», *Communications of the ACM*, vol. 31, n° 5, p. 552-561.
32. RAYMOND, L. (1990), «Organizational Context and Information Systems Success: A Contingency Approach», *Journal of Management Information Systems*, vol. 6, n° 4, p. 5-20.
33. RAYMOND, L. (1988), «The Impact of Computer Training on the Attitudes and Usage Behavior of Small Business Managers», *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 3, p. 8-13.
34. WEBER, H. et E. TIEMEYER (1981), «Teaching Information Systems to Small Business Management», *Information et Management*, vol. 4, n° 6, p. 297-303.
35. RAYMOND, L., F. BERGERON, L. GINGRAS et S. RIVARD (1988), «La qualité des applications de la micro-informatique : Les utilisateurs sont-ils de bons concepteurs?», *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 13, n° 4, p. 33.
36. RAYMOND, L. et F. BERGERON (1992), *op. cit.* (cf. réf. 8).
37. RAYMOND, L. (1987), «The Presence of End-User Computing in Small Business : an Exploratory Investigation of its Distinguishing Organizational and Information System Contexts», *INFOR - Information Systems and Operational Research*, vol. 25, n° 3, p. 198-213.
38. HAYEN, R.L. (1982), «Applying Decision Support Systems to Small Business Financial Planning», *Journal of Small Business Management*, vol. 20, n° 3, p. 35-46.
39. RAYMOND, L. et J. LORRAIN (1991), *op. cit.* (cf. réf. 30).
40. MARTIN, W.S., W.T. JONES, E. McWILLIAMS et M.V. NABORS (1991), «Developing Artificial Intelligence Applications: A Small Business Development Center Case Study», *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 4, p. 28-32.
41. BLILI, S. et S. RIVARD (1990), «Technologies de l'information et stratégies d'entreprise : les prémisses d'une mutation», *Technologies de l'Information et Société*, vol. 2, n° 2, p. 25-48.
42. BERGERON, F., C. BUTEAU et L. RAYMOND (1991), «Identification of Strategic Information Systems Opportunities : Applying and Comparing Two Methodologies», *MIS Quarterly*, vol. 15, n° 1, p. 88-103.
43. BERGERON, F. et L. RAYMOND (1991), *op. cit.* (cf. réf. 11).
44. BERGERON, F. et L. RAYMOND (1992), *op. cit.* (cf. réf. 14).

Pour en savoir plus

- ALPAR, P. (1989), *The Role of Information Systems in Entrepreneurial Firms*, Working paper n° 89-3, Chicago, University of Illinois, Center for Research on Information Management.
- BARCET, A., J. BONAMY et A. MAYÈRE (1984), «Informatique et PME : un dialogue en différé», *Economie et Humanisme*, vol. 275, janvier-février, p. 44-56.
- BLILI, S. et L. RAYMOND (1988/89), «Facteurs d'efficacité du processus d'informatisation dans les PME», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 6, n° 2, p. 10-22.
- BRADBARD, D.A., D.R. NORRIS et P.H. KAHAI (1990), «Computer Security in Small Business», *Journal of Small Business Management*, vol. 28, n° 1, p. 9-19.
- CHEN, K.C. (1989), «Developing Decision Support Systems for Small Business Management : A Case Study», *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n° 3, p. 11-22.
- COOLEY, P.L., D.T. WALZ et D.B. WALZ (1987), «A Research Agenda for Computers and Small Business», *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 4, p. 31-42.
- CRAGG, P. (1986), «Microcomputers and Small Firms in New Zealand», *International Small Business Journal*, vol. 5, n° 1, p. 41-46.
- CRON, W.L. et M.G. SOBOL (1983), «The Relationship Between Computerization and Performance : A Strategy for Maximizing the Economic Benefits of Computerization», *Information & Management*, vol. 6, n° 3, p. 171-181.
- DeLONE, W.H. (1988), «Determinants of Success for Computer Usage in Small Business», *MIS Quarterly*, vol. 12, n° 1, mars, p. 51-62.
- DeLONE, W.H. et T.A. GRAY (1991), *Small Business and Information Technology in the 21st Century*, Working paper, American University, Kogod College of Business Administration.
- DEWAR, R. et J. HAGE (1978), «Size, Technology and Structure Differentiation : Toward a Theoretical Synthesis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n° 1, mars, p. 111-134.
- DUPUY, Y. (1987), *Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de petite entreprise?*, Publication de recherche 87-2, Montpellier, I.A.E., Centre de recherche en gestion des organisations.
- EIN-DOR, P. et E. SEGEV (1978), «Organizational Context and the Success of Management Information Systems», *Management Science*, vol. 24, n° 10, juin, p. 1067-1077.

- FALLERY, B. (1983), «Un système d'information pour les PME», *Revue Française de Gestion*, n° 43, p. 70-76.
- FULLER, E. (1987), *Artificial Intelligence and Small Firms Management: Theory and Practice*, Proceedings of the Small Business Research and Policy Conference, Cardiff, Cranfield Institute of Technology.
- GABLE, G.G. (1990), «Consultant Engagement for First Time Computerization: Measuring Engagement Success», *Proceedings of the Annual Conference of the ASAC*, vol. 11, 4^e partie, p. 70-81.
- GINGRAS, L., J. ROUETTE et G. D'AMBOISE (1985), *Information Systems Consultants and the Small Business Manager*, Document RI0-04, Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- GORDON, W.L. et J.R. KEY (1987), «Artificial Intelligence in Support of Small Business Information Needs», *Journal of Systems Management*, vol. 38, n° 1, p. 24-28.
- GREMILLION, L.L. (1984), «Organizational Size and Information System Use», *Journal of Management Information Systems*, vol. 1, n° 2, automne, p. 4-17.
- GRIESE, J. et R. KURPIECZ (1985), «Investigating the Buying Process for the Introduction of Data Processing in Small and Medium-sized Firms», *Information et Management*, vol. 8, n° 1, p. 45-51.
- JULIEN, P.A., J.B. CARRIÈRE et L. HÉBERT (1988), «Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 1, n° 2, p. 193-222.
- JULIEN, P.A. et L. RAYMOND (1991), «Facteurs discriminants de l'adoption des nouvelles dans les PME de services», *Proceedings of the 8th Canadian Conference of the International Council for Small Business*, Trois-Rivières, Québec, p. 99-117.
- KAGAN, A., K.R. NUSGART et K. LAU (1990), «Information System Usage within Small Business Firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, printemps, p. 25-38.
- LEES, J.D. et D.D. LEES, «Realities of Small Business Information System Implementation», *Journal of Systems Management*, janvier, p. 6-13.
- LEHMAN, J.A. (1985), *Organizational Size and Information System Sophistication*, Working paper n° 85-18, University of Minnesota, MIS Research Centre.
- MALONE, S.C. (1985), «Computerizing Small Business Information Systems», *Journal of Small Business Management*, vol. 23, n° 2, p. 10-16.
- MARTIN, C.J. (1989), «Information Management in the Smaller Business: The Role of the Top Manager», *International Journal of Information Management*, vol. 9, p. 187-197.
- MOCH, M.K. et E.V. MORSE (1975), «Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovation», *American sociological Review*, vol. 42, n° 4, août, p. 716-725.
- MONTAZEMI, A.R. (1987), «An Analysis of Information Technology Assessment and Adoption in Small Business Environments», *INFOR - Information Systems and Operational Research*, vol. 25, n° 4, p. 327-340.
- RAYMOND, L. (1983), «Decision-aid for the Selection of a Small Business Computers», *Journal of Systems Management*, vol. 34, n° 9, p. 19-21.
- RAYMOND, L. (1984/85), «Personal and Attitudinal Correlates of MIS Success in Small Business», *Journal of Business Administration*, vol. 15, n° 1 et 2, p. 159-173.
- RAYMOND, L. (1987), «Validating and Applying User Satisfaction as a Measure of MIS Success in Small Organizations», *Information & Management*, vol. 12, n° 4, p. 173-180.
- RAYMOND, L. (1988), «L'impact des tâches critiques du gestionnaire de PME sur le succès d'un système d'information organisationnel», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 1, n° 1, p. 77-95.
- RAYMOND, L. (1989), «Management Information Systems: Problems and Opportunities for Small Business», *International Small Business Journal*, vol. 4, n° 4, p. 44-53.
- RAYMOND, L., F. BERGERON, L. GINGRAS et S. RIVARD (1988), «La qualité des applications de la micro-informatique: Les utilisateurs sont-ils de bons concepteurs?», *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 13, n° 4, p. 34-40.
- RAYMOND, L. et N. MAGNENAT-THALMANN (1982), «Information Systems in Small Business: Are They Used in Managerial Decisions?», *American Journal of Small Business*, vol. 6, n° 4, p. 20-26.
- RAYMOND, L. et G. PARÉ (1992), «Measurement of Information Technology Sophistication in Small Manufacturing Businesses», *Information Resources Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 1-13.
- RAYMOND, L., S. RIVARD, S. et F. BERGERON (1988), *L'informatisation dans les PME: Douze cas types*, Québec, Les presses de l'Université Laval.
- RUMBERGER, R.W. et H.M. LEVIN (1986), *Computers in Small Business*, Research report, Washington, D.C., Institute for Enterprise Advancement, National Federation of Independent Business.
- TREADGOLD, A. (1989), «Information Technology and the Independent Retail Business», *International Small Business Journal*, vol. 7, n° 3, p. 10-28.
- WEIL, P. et M. BROADBENT (1990), «The Use of Strategic Information Technology by Entrepreneurial Firms», *Proceedings of the 11th International Conference on Information Systems*, Copenhagen, p. 205-214.

Pour en savoir plus sur les organisations

Contexte de propriété et culture d'entreprise

Le cas de la SAQ

Michel G. Bédard

Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1991.

Michel G. Bédard enseigne la stratégie à l'École de Gestion de l'Université du Québec à Montréal. L'étude présentée dans cet ouvrage a été réalisée par le professeur Bédard dans le cadre de la rédaction de sa thèse de doctorat. Ce livre fait partie d'une toute nouvelle collection chez Gaëtan Morin éditeur, la collection «La gestion stratégique des organisations complexes» dirigée par Yvan Allaire et Mihaela E. Firsirotu de l'Université du Québec à Montréal et Taïeb Hafsi de l'École des Hautes Études Commerciales.

À partir d'un modèle conceptuel permettant de percevoir les organisations sous l'aspect d'un système dynamique tridimensionnel (individu, culture et structure organisationnelle), l'auteur montre l'importance du contexte de propriété sur le système de valeur culturel de l'entreprise et sur le «cadre mental» des dirigeants. L'impact du contexte de propriété sur l'édification du système symbolique de signification apparaît plus évident dans le cadre des entreprises publiques à vocation industrielle ou commerciale. Ces entreprises sont, en effet, placées en situation de conflit entre le contrôle politico-légal lié à leur structure de propriété et la rationalité économique des marchés. Le professeur Bédard applique au cas de la Société des alcools du Québec les modèles théoriques d'analyse stratégique des environnements contingent, structurel et interne de la firme. L'auteur montre le développement et l'évolution du système de valeur symbolique de la SAQ, de ses origines jusqu'au projet de privatisation

des succursales en 1984. Ce projet de privatisation constitue une forme de changement radical auquel la firme doit faire face. Il s'agit donc d'un événement majeur à travers lequel la culture organisationnelle joue un rôle prépondérant.

Cet ouvrage offre aux chercheurs «... un schéma de compréhension de l'influence du contexte de propriété, comme facteur contingent, sur le déroulement des activités organisationnelles, ainsi que de la contribution de ce même pôle au système symbolique de significations». Il est aussi, pour les praticiens «... confrontés à un contexte de propriété exerçant une forte influence sur l'organisation ... une source d'inspiration afin de mieux éclairer leurs actions». Le principal intérêt de cet ouvrage est d'offrir aux décideurs une série de modèles permettant de structurer la réalité de leur organisation et d'interpréter correctement les stratégies et les politiques organisationnelles.

Denis Martel, professeur
Université du Québec à Chicoutimi

Sondages : histoire, pratique et analyse

André Tremblay

Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1991.

Ce livre des plus complets traite de tout ce qui concerne le sondage. S'adressant à la fois à l'utilisateur et au concepteur de sondage, il permet au lecteur d'approfondir ses connaissances sur l'origine, le but et la finalité de cette technique de cueillette d'information. Dépasant la simple analyse de l'aspect mécanique du sondage, l'auteur présente de façon exhaustive la démarche scientifique propre à la collecte d'information et aux différentes

techniques de recherche possibles.

La structure de l'ouvrage permet aux profanes d'effectuer un cheminement et d'assimiler l'information assez facilement. Toutefois, ces derniers éprouveront certaines difficultés avec la section qui concerne les différentes techniques de traitement de données statistiques ainsi que leur interprétation. Contrairement à ce qu'on retrouve dans d'autres livres, la partie sur la recherche documentaire donne des points de référence concrets, utiles dans plusieurs recherches. L'auteur insiste sur l'importance de bien définir la problématique et sur les techniques de pré-enquête qui sont axées autant sur la pratique que sur la théorie. La partie qui traite du questionnaire est très élaborée et illustrée d'exemples, ce qui en facilite la compréhension.

Fait intéressant, le livre d'André Tremblay renferme une série d'exercices (accompagnés des solutions) portant sur chacun des chapitres, ce qui permet au lecteur de s'assurer de sa bonne compréhension. L'auteur a réussi à produire un ouvrage des plus complets qui permettra au lecteur, initié ou non, d'étudier à fond le sondage. Bref, c'est un des bons livres qu'il m'ait été donné de lire sur le sujet.

Helen Goulet, consultante

d'une volonté de vulgariser l'information et de présenter des «images positives» du syndicalisme. Toutefois, l'objectif même d'une telle démarche exclut, malheureusement, une analyse critique - et la distance nécessaire à la compréhension de l'évolution de l'organisme.

Gilles Saint-Pierre, professeur
Université du Québec à Chicoutimi

Solidarité Inc : Un nouveau syndicalisme créateur d'emplois

Louis Fournier

Montréal, Éditions Québec-Amérique, 1991.

En période de crise économique, il est important d'entendre parler d'organisations qui ont du succès, surtout, de *success story* comme le Fonds de solidarité de la FTQ. Dans son livre, Louis Fournier, qui fut responsable des communications de cet organisme, trace l'historique de cette «banque du peuple». L'auteur insiste sur l'absence de modèles qui auraient pu guider certains syndicalistes de la FTQ dans leur cheminement; il montre que les syndicalistes ont dû innover, qu'ils ont dû mettre en pratique les idées qui inspiraient leur action syndicale. Si aujourd'hui, les volontés de partenariat patron-syndicat sont à la mode [et qu'elles se manifestent fréquemment], ce n'était pas le cas lors de la création du Fonds. Accessible et agréable à lire, cet ouvrage témoigne

Résumé des articles

Article d'Omar Aktouf

Partant du constat que la méthode des cas semble remplir, dans l'enseignement du management, un rôle qui s'apparente à celui des modèles dans les sciences, il est apparu à l'auteur qu'il faille en tenter une interrogation à caractère heuristique et épistémologique, puisqu'il s'agit de «représentation» du réel et de contribution à la formation et à la connaissance. Les cas et les modèles sont-ils soumis aux mêmes exigences et précautions dans leur élaboration, leur validation et leurs usages? Sinon, n'y a-t-il pas là matière à chercher une des raisons de cette vaste et durable crise du management, où rien –ou à peu près– ne correspond plus à ce que l'on enseigne dans les programmes de gestion traditionnels?

Starting with the finding that in management teaching, the case method seems to play a role similar to that of models in science, it appeared to the author that one must attempt a heuristic and epistemological questioning since it is a "representation" of reality and a contribution to training and knowledge. Are cases and models subjected to the same requirements and precautions when they are developed, validated and used? If not, could this be one of the reasons for the large and persistent management crisis where almost nothing corresponds to what is taught in the traditional management programmes?

Article de Henri Capron et Évelyne Hespel

La libéralisation des échanges accroît le potentiel de croissance des PME européennes, car elle offre de nouvelles opportunités de développement. Aussi, l'approche de 1993, année qui marquera l'ouverture du Grand Marché européen, suscite de nombreuses campagnes de sensibilisation auprès des PME en vue de leur faire prendre conscience du potentiel de développement qui leur sera ainsi offert. Mais ces entreprises restent très sceptiques malgré la

multiplication des centres d'information ouverts dans les États membres. Et pourtant, dans de nombreux pays, le tissu industriel national est essentiellement composé de PME. Ces entreprises sont principalement confrontées à un problème de fluidité de l'information. Cette information doit être calibrée en fonction des profils régionaux et des politiques régionales d'insertion au nouvel espace européen.

Free trade increases the growth potential of small and medium sized businesses in Europe since it offers new development opportunities. With 1993 nearing, a year that will mark the opening of the Greater European Market, this is giving rise to many awareness campaigns for small and medium sized businesses in order to help them make use of the development potential that will be offered to them. However these businesses remain very sceptical of this potential, in spite of the widespread growth of information centres in the member states. And yet, in numerous countries, the national industrial fabric is mainly made up of small and medium sized businesses. These countries are confronted with an information circulation problem. This information must be calibrated according to regional profiles and regional integration policies in the new Europe.

Article de René Houle et Jacques Grisé

Dans un précédent article les auteurs ont identifié, à partir d'une recension des écrits sur le sujet, dix défis que devront relever les cabinets-conseils dans les années 90. À la suite d'entrevues réalisées auprès de quinze cabinets-conseils parmi les plus importants au Québec, le présent article dévoile les stratégies les plus novatrices que ces firmes comptent mettre de l'avant pour relever les défis identifiés. Il en ressort que, malgré le taux de croissance modéré du secteur du conseil depuis quelques années, les firmes-conseils font preuve d'un grand dynamisme et que la concurrence risque d'être féroce au cours des prochaines années.

In a recent article, the authors identified, using a survey of the publishings on the subject, ten challenges that consulting firms must meet in the 1990's. Following interviews carried out with fifteen of the largest consulting firms in Quebec, the present article reveals the most innovative strategies which these firms intend to put forward to meet the challenges identified previously. Therefore, in spite of the moderate growth in the consulting field over the last few years, consulting firms are very aggressive, and the competition may prove to be fierce over the next few years.

Article de J. Nicolas Kaufmann

Les entreprises et les corporations peuvent-elles rencontrer les standards éthiques en basant leurs décisions en matière de risques technologiques sur la seule analyse du rapport coût-bénéfice? C'est à cette question que se propose de répondre J.N. Kaufmann. La réponse donnée, partiellement négative, contredit une pratique établie en, Amérique du Nord, lors d'arbitrages de controverses technologiques qui se sont réglées en cour.

The purpose of this paper is to answer the following question: can business and corporations meet ethical standards for decisions in matters of technological risks by relying only on cost-benefit analysis? The partially negative answer given in the paper runs against established practice in North America in the arbitration of technological controversies settled in court.

Article de Charles Lebrun

L'auteur y décrit les changements auxquels l'industrie de l'aluminium devra faire face et présente leur impact sur la formation et les qualités requises des gestionnaires de la multinationale. De plus, il parle de la formation que devraient dispenser les écoles de gestion

In this article, the author describes the changes the aluminium industry will have to face and shows their impact on the training and skills required by managers of multinationals. The author also discusses the training that the management schools should provide.

Article de Brahim Meddeb

Les changements quantitatifs et qualitatifs de l'environnement exigent une nouvelle structure organisationnelle dans les entreprises, quel que soit le secteur économique où elles opèrent. Plus que jamais, l'utilisation rationnelle et efficace des ressources productives s'impose. Cela implique un nouveau projet de rationalisation reposant sur la «flexibilisation» de l'appareil productif, en particulier de l'utilisation de son capital humain. Cette «flexibilisation» est l'objectif visé par les nouvelles formes de gestion souple du travail. Ces nouvelles méthodes d'utilisation de la main-d'œuvre cherchent à rendre le collectif de travail apte à fabriquer efficacement des produits différenciés, de qualité, en quantités variables. L'article met en relief les avantages économiques de la gestion flexible du travail en matière de réduction de coûts.

Quantitative and qualitative changes in the surrounding environment require businesses to have a new organizational structure, regardless of the economic field in which they operate. More than ever, the rational and efficient use of productive resources is imperative. This involves a new rationalization project based on the «flexibilization» of the production apparatus, especially with respect to the use of human capital. This «flexibilization» is sought by the new forms of flexible work management. These new methods of utilizing manpower attempt to make the work unit able to efficiently fabricate quality products that are different and that may be produced in varying quantities. The article highlights the economical advantages of the flexible management of work in cost reduction.

Article de Gilles Paquet

L'auteur suggère que la formation en management est en crise à cause du peu d'importance que l'on accorde à la connaissance de type Delta. Ce type de connaissance pratique née de la réflexion dans l'action correspond à une intelligence de caractère pratique qui se transforme, avec l'expérience, en prévoyance, prudence et vigilance incorporées. On examine les blocages institutionnels et épistémologiques qui empêchent qu'on donne sa place à la connaissance de type Delta dans la formation en management. Enfin, l'auteur propose

des stratégies susceptibles de transformer l'enseignement du management; ces stratégies sont fondées sur une nouvelle perception du management, une politique d'information par les médias, l'accroissement de la concurrence et une plus grande imputabilité.

The author suggests that management education is in a state of crisis because there isn't enough room for Delta knowledge. This type of knowledge based on action thinking correspond to a form of practical intelligence that develops with experience into an embodied capacity for foresight, prudence and vigilance. The institutional and epistemological impediments that prevent Delta knowledge from gaining its requisite place in management education are examined. Then the author sketches the strategies likely to trigger the requisite transformation in management education. These strategies are based on a reframing of the perception of management, an information policy via the media, increasing competition and a greater degree of accountability.

Article de Robert Poupart

L'auteur présente une analyse critique du management contemporain. Après avoir tracé l'évolution du management sous la révolution industrielle et la révolution bureaucratique, il situe l'époque actuelle dans le cadre de la révolution informatique où le paradigme dominant en matière de gestion devrait être celui du *mind and emotion*.

The author presents a critical analysis of contemporary management. After briefly outlining the evolution of management under the industrial revolution then under the bureaucratic revolution, the author analyzes the actual trends in the scope of the *mind and motion* computer science revolution, where the prevailing paradigm in management science revolution, where the prevailing paradigm in management science should be *mind and emotion*.

Article de Louis Raymond et Samir Blili

Cet article présente une synthèse de la recherche sur les systèmes d'information dans les PME. Les

auteurs y décrivent les spécificités et les facteurs de succès de la PME face aux systèmes d'information. Finalement, messieurs Raymond et Blili mettent de l'avant des propositions pour accroître l'efficacité de ces systèmes.

This article presents a summary of the research on information systems in small and medium sized businesses. The authors describe the specificities and the success factors of small and medium sized businesses, with respect to information systems. Finally these are suggestions to increase the efficiency of these systems.

Article d'Annette Ribordy et Eugene Kaciak

Cet article présente les résultats d'une enquête menée auprès des gens d'affaires francophones du Nord-Est de l'Ontario sur ce qu'ils pensent de la qualité et du contenu de la formation que reçoivent les diplômés en sciences administratives. Certaines questions suscitent l'unanimité : il existe une corrélation positive entre le degré de satisfaction et le niveau de scolarité; la comptabilité-finance et la production affichent des scores élevés. En revanche, les opinions sont partagées en ce qui concerne les fonctions moins traditionnelles de gestion des ressources humaines et de marketing. Les gens d'affaires dans les secteurs en croissance sentent le besoin de s'ajuster tandis que les représentants du secteur manufacturier sont plus conservateurs. Les résultats suggèrent que, même dans les régions périphériques, la formation des futurs gestionnaires devra de plus en plus tenir compte des changements environnementaux et qu'il est important d'explorer davantage la nature des relations qui existent entre la communauté des affaires, le gouvernement et les établissements d'enseignement.

This article presents the results of a survey conducted to determine the opinion of northeastern Ontario francophone business people regarding the quality of the education provided to administration graduates. A positive correlation is found between the level of education and the level of satisfaction. In particular, accounting/finance and production produced high scores. Opinions about less traditional marketing and human resources management are divided. Business people in expanding fields feel

the need to adjust, whereas those in industry are more conservative. These findings suggest that, even in peripheral regions, business schools need to increasingly adjust their education programs to take into consideration environmental changes. It is also important to take a closer look at the nature of the relationship that exists between the business community, the government and the business schools.

Article de Léontine Rousseau

L'auteure analyse l'enseignement de la gestion et en interroge les pratiques. Au point de départ, elle reconnaît la dualité de la gestion, puis elle examine la position des dualistes, des théoriciens et des praticiens. De plus, elle traite de la pratique en gestion et tente de répondre aux questions suivantes : comment les gestionnaires prennent-ils leurs décisions? Comment abordent-ils la réalité changeante qui les entoure?

The author analyzes the teaching of management and questions the practices. Initially, she recognizes the duality of management, then she examines the position of the dualists, the theoreticians and the practitioners. In addition, she discusses practice in management and attempts to answer the following questions : How do administrators take their decisions? How do they approach the changing reality around them?

Article de Sophie Wilshire

La formation continue de la main-d'œuvre est reconnue pour être la pierre angulaire de l'innovation et de la productivité dans les organisations modernes. Toutes les approches ne réussiront cependant pas à développer et à motiver les ressources humaines. L'andragogie apporte certains principes relatifs à l'éducation des adultes qui, malheureusement, n'ont pas été utilisés de façon générale dans la formation en organisation. Les entreprises ont besoin à tous les niveaux, de méthodes de formation adaptées à l'intégration, au développement et à la mobilisation de la main-d'œuvre. Cet article fait suite à une expérience innovatrice menée dans sept entreprises du Québec, pour développer l'apprentissage dans l'action comme une approche efficace en matière de formation en organisation.

Sustained manpower training is widely recognized as a cornerstone for innovation and productivity in modern organizations. Still, not all approaches to training are likely to succeed in developing and motivating human resources. Andragogy has put forward a number of principles for adult education which, unfortunately, have not been very widely used in organization-based training. Enterprises need training processes geared toward integration, development and mobilization of the workforce at all levels. This paper draws on an innovative experiment conducted in seven enterprises in Quebec to develop action learning as an efficient approach to organization-based training.

Biographie des auteurs

Omar Aktouf, M.S.Psy., M.S.Adm. (dév. éc.), M.B.A., Ph.D. management, est professeur agrégé de management à l'École des Hautes études commerciales de Montréal. Il est membre du bureau directeur de l'International Standing Conference on Organizational Symbolism. Avant de rejoindre les HEC, il a assumé diverses responsabilités de gestion et de direction dans plusieurs firmes, dont une importante entreprise pétrolière. Il a aussi été associé à la codirection d'un projet conjoint de l'Organisation mondiale de la santé et du gouvernement algérien. M. Aktouf est également professeur invité à l'École supérieure de commerce de Paris et il fait une brillante carrière de consultant et de conférencier international. Il est l'auteur de nombreux articles à caractère scientifique et de plusieurs livres sur la gestion.

André Briand, est professeur en management à l'UQAC. Il a œuvré plusieurs années comme consultant auprès de grandes firmes nationales. Ses recherches portent sur les nouvelles méthodologies en science de la gestion et les aspects humains des organisations.

Samir Blili, M.Sc., est professeur de systèmes d'information au Département d'administration et d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses recherches portent sur l'informatique de l'utilisateur et sur les systèmes d'information stratégiques.

Henri Capron est chargé de cours à l'Université Libre de Bruxelles. Il est ingénieur commercial de gestion, maître en économétrie et docteur ès sciences économiques. Ses recherches portent sur l'analyse de la dynamique entrepreneuriale, le développement régional et l'évaluation technologique.

Paul-Arthur Fortin, Ph.D., est docteur en management de l'Université Laval. Il est directeur de la Fondation de l'entrepreneurship et a occupé d'importants postes de gestion.

Jacques Grisé, Ph.D., possède un doctorat en administration de l'Université Western (Ontario). Actuellement, M. Grisé est directeur de l'ensemble des programmes de premier cycle en administration à l'Université Laval. Ses recherches portent principalement sur la femme propriétaire-dirigeante et la formation en gestion.

Évelyne Hespel est chargée de recherches au Département d'économie appliquée de l'Université Libre de Bruxelles (DULBEA). Elle est licenciée en sciences économiques et maître en économétrie. Elle s'intéresse tout particulièrement à l'analyse de la dynamique entrepreneuriale, à l'analyse conjoncturelle et aux prévisions macroéconomiques à court terme.

René Houle possède un M.B.A. de l'Université Laval. Il a œuvré en gestion des ressources humaines auprès d'entreprises privées.

J. Nicolas Kaufmann détient un doctorat en philosophie de l'Université de Louvain (Belgique). Il est professeur titulaire de philosophie à l'Université du Québec à Trois-Rivières depuis 1975. M. Kaufmann fait partie de plusieurs organismes universitaires et professionnels. Ses recherches portent sur la philosophie des sciences humaines et sur l'éthique. Il prépare actuellement un ouvrage sur l'évaluation des risques technologiques.

Eugene Kaciak est professeur en gestion des opérations et méthodes quantitatives à l'Université Brock de St. Catharines (Ontario). Il détient un doctorat de l'Université de Varsovie (Pologne). Il s'intéresse tout particulièrement aux diverses méthodes quantitatives en gestion.

Charles Lebrun est directeur de la planification, du recrutement et de la dotation en personnel (cadre et professionnel) pour Alcan Aluminium Limitée. Diplômé en relations industrielles de l'Université de Montréal, il a déjà occupé plusieurs postes en

gestion des ressources humaines au Saguenay et au siège social, à Montréal.

Brahim Meddeb détient une maîtrise en économie et une maîtrise en analyse des politiques de l'Université Laval. Il termine présentement un doctorat en relations industrielles. Il est professeur de management à l'Université du Québec à Chicoutimi. Ses recherches portent sur l'organisation du travail et sur les nouvelles formes de gestion des ressources humaines.

Gilles Paquet est professeur d'économie et de management public à la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa. Il a étudié à l'Université Laval, à Queen's et à l'Université de Californie. Il est coauteur ou coéditeur d'une douzaine d'ouvrages et l'auteur de plus de 150 articles ou chapitres dans divers ouvrages sur un éventail de sujets allant de l'histoire économique du Canada à l'éducation, en passant par l'organisation industrielle et le développement technologique, l'entrepreneuriat, la politique commerciale et le management public.

Robert Poupard, Ps.D., est professeur de management de la technologie au Département de génie industriel de l'École polytechnique de Montréal. Il est aussi vice-président du Conseil canadien de la productivité. Il est l'auteur de nombreuses publications: articles, chapitres et livres. Il a prononcé un grand nombre de conférences. La reconnaissance que lui ont valu ses travaux l'a amené en France, en Belgique, en Algérie, en Chine, au Japon et aux États-Unis où il a enseigné au Graduate School of Management, University of California (Los Angeles). Ses recherches appliquées et ses interventions portent surtout sur la gestion stratégique des ressources humaines en milieu technologique et sur la gestion et l'implantation des changements organisationnels.

Louis Raymond, Ph.D., est professeur de systèmes d'information au Département d'administration et d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses recherches portent sur les nouvelles applications des technologies de l'information dans les PME et les grandes entreprises.

Annette Ribordy, M.B.A., poursuit actuellement des études de doctorat en marketing international. Elle est professeur de marketing à l'Université Laurentienne de Sudbury (Ontario). Ses recherches

et ses publications portent sur l'économie et le développement régional ainsi que sur les marchés étrangers.

Léontine Rousseau, Ph.D., détient un doctorat en administration de l'Université de Montréal et de l'École des Hautes études commerciales de Montréal. Elle possède un baccalauréat en pédagogie de l'Université de Montréal et une maîtrise en sciences de la gestion (gestion des ressources humaines) de l'École des Hautes études commerciales. Elle est professeure à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle est membre de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés. Elle a participé à des séminaires en pédagogie à l'École des HEC et à l'Université du Québec à Chicoutimi. Ses recherches portent sur l'acquisition et la fusion d'entreprises et, en particulier, sur les aspects non financiers de l'évaluation des entreprises; elle s'intéresse aussi à l'importance et à l'évaluation des ressources humaines dans l'entreprise.

Sophie Wilshire est conseillère en gestion des ressources humaines chez Scope Conseil en France. Elle est diplômée de l'École supérieure de commerce de Nantes et détient un M.B.A. de l'Université Laval. Elle a participé à une expérience de formation, à titre d'observatrice et d'assistante de recherche pour les professeurs Harold Bherer et Pierre Dionne.



REVUE INTERNATIONALE P.M.E.

Éditorial

Articles

Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?

Mohamed BAYAD, Jean-Luc HERRMANN,
Institut Commercial de Nancy – Université de Nancy II

La perception du succès des alliances stratégiques

Marc INGHAM,
Institut d'administration et de gestion,
Université Catholique de Louvain

Crises et restructurations dans un système industriel localisé : l'exemple du textile à Roanne

Françoise RÉRAT,
Centre d'étude de l'emploi, France

Les PME dans le commerce extérieur français : d'une proximité régionale à une proximité de délai

Georges GIRAUD
CERAS, Université de Reims, IUT de Troyes

Notes

Les fournisseurs/sous-traitants japonais : quasi-ateliers ou partenaires de leurs donneurs d'ordres ?

Yveline LECLER
Université Lumière Lyon 2

1992

Presses de l'Université du Québec
Case postale 250, Sillery, Québec G1T 2R1

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES

Automne 1991

VOLUME 1, NUMÉRO 1 Prix 10,00 \$ / 50 FF

La consultation : dix défis pour les années 90
Jacques Grisé
René Houle

**La planification stratégique,
un outil de gestion pour les PME
face au libre-échange canado-américain**
Michel Gaudreault

Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise
André Belley
Louis Dussault
Jean Lorrain

L'influence de la productique sur la stratégie des PME
Gilles Saint-Pierre

CHRONIQUE « L'INNOVATION EN GESTION »
L'éducation en entrepreneuriat
Sur quoi devrions-nous mettre l'accent :
le médium ou le message ?
Louis Jacques Fillon

CHRONIQUE « ENTREVUE »
Henry Mintzberg :
Vision de l'enseignement de la gestion
André Briand

Pour en savoir plus sur les organisations

Département des sciences
économiques et administratives **DSEA**



Université du Québec à Chicoutimi